



Les femmes et l'entreprise 2014

**ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT
DE L'ENTREPRENARIAT DANS LA RÉGION
AFRIQUE DU NORD ET MOYEN-ORIENT**



Les femmes et l'entreprise 2014

ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT
DE L'ENTREPRENARIAT DANS LA RÉGION
AFRIQUE DU NORD ET MOYEN-ORIENT

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées 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.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :

OCDE (2014), *Les femmes et l'entreprise 2014 : Accélérer le développement de l'entrepreneuriat dans la région Afrique du Nord et Moyen-Orient*, Éditions OCDE.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264227521-fr>

ISBN 978-92-64-22751-4 (imprimé)
ISBN 978-92-64-22752-1 (PDF)

Crédits photo : Couverture © Shutterstock.com.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm.

© OCDE 2014

La copie, le téléchargement ou l'impression du contenu OCDE pour une utilisation personnelle sont autorisés. Il est possible d'inclure des extraits de publications, de bases de données et de produits multimédia de l'OCDE dans des documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel pédagogique, sous réserve de faire mention de la source et du copyright. Toute demande en vue d'un usage public ou commercial ou concernant les droits de traduction devra être adressée à rights@oecd.org. Toute demande d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales devra être soumise au Copyright Clearance Center (CCC), info@copyright.com, ou au Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), contact@cfcopies.com.

Avant-propos

Les femmes sont une force motrice pour le développement, la croissance économique et le bien-être. Pourtant, en dépit de leur dynamisme, les femmes ont un accès inégal aux écoles, aux emplois et aux postes de direction. En mai 2013, les ministres de l'OCDE ont approuvé une *Recommandation sur l'égalité des sexes dans l'éducation, l'emploi et l'entrepreneuriat* dans le but d'améliorer l'équité sociale et de promouvoir la croissance durable en permettant aux sociétés de mieux tirer parti de tous leurs talents existants.

L'OCDE a été à l'avant-garde des efforts visant à apporter la preuve analytique de l'écart entre les sexes, en montrant comment les sociétés peuvent mieux se porter si les femmes ont davantage accès aux opportunités économiques et sociales. S'appuyant sur ces éléments, le Programme MENA-OCDE a identifié l'entrepreneuriat des femmes comme l'un des principaux moteurs de la croissance économique, la compétitivité et la création d'emplois dans la région MENA. Dans le cadre de ce Programme, le Forum des femmes entrepreneurs (FFE) OCDE-MENA s'efforce depuis cinq ans d'avoir un impact positif sur l'égalité hommes-femmes dans l'entrepreneuriat et de guider les réformes menées dans la région pour fournir de meilleures opportunités économiques aux femmes.

L'entrepreneuriat féminin reste une ressource inexploitée majeure dans une région où il est urgent de trouver de nouvelles sources de croissance et d'emploi. Malgré un nombre croissant de femmes très instruites qui veulent travailler, le taux de participation des femmes de la région MENA à la population active est le plus faible du monde puisqu'il s'élève à 24 %, contre plus de 60 % en moyenne dans les pays de l'OCDE. Cela sape l'entrepreneuriat, parce que l'expérience professionnelle est un facteur déterminant de la réussite d'une entreprise et de sa pérennité. Avec seulement 12 % de femmes chefs d'entreprise, contre 31 % des hommes, la région MENA a le plus grand écart entre les sexes au monde en matière d'entrepreneuriat, ainsi qu'un taux d'attrition élevé pour les entreprises dirigées par des femmes. Permettre aux femmes de participer pleinement à l'économie, à la fois en tant que salariées et en tant qu'entrepreneurs, amènerait des retombées économiques et sociales élevées pour les sociétés de la région MENA.

Ce rapport *Les femmes et l'entreprise 2014* évalue les progrès accomplis depuis l'édition de 2012 et fournit des orientations pour la poursuite des réformes dans des domaines clés. Il s'appuie sur l'évaluation, fournie dans la première édition, du cadre politique global et des mesures visant à promouvoir l'entrepreneuriat des femmes dans 18 économies MENA, et il centre son analyse sur trois domaines essentiels du développement de l'entrepreneuriat féminin : i) la collecte de données et les recherches ; ii) les informations et les services d'appui aux entreprises ; et iii) l'accès aux crédits et les services financiers. Les recommandations visent à mobiliser les acteurs de l'ensemble de la société – les gouvernements, le secteur privé, les associations patronales et la société civile – dans un effort collectif pour poursuivre l'amélioration du climat des affaires pour les femmes entrepreneurs de la région MENA.

Le rapport *Les femmes et l'entreprise 2014* constitue une nouvelle étape majeure dans les efforts de l'OCDE en soutien à l'autonomisation des femmes de la région MENA. Nos partenaires dans la région peuvent compter sur le soutien continu de l'OCDE pour aider à libérer le plein potentiel des femmes dans le but de générer une croissance durable et la prospérité de tous.



Angel Gurría

Secrétaire-Général de l'OCDE

REMERCIEMENTS

Cette publication est le résultat des efforts collectifs des membres du Forum des Femmes Entrepreneurs (FFE) OCDE-MENA, réseau interrégional de représentants des gouvernements, du secteur privé et de la société civile, créé en 2007 pour mettre en oeuvre la *Déclaration ministérielle sur le renforcement de l'entrepreneuriat féminin dans la région MENA*. Le FFE a pour objectif de promouvoir les efforts visant à accélérer le développement d'entreprises détenues par des femmes dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Le FFE fait partie du Programme MENA-OCDE pour l'investissement, initiative lancée en 2005 pour renforcer le dialogue entre les gouvernements MENA et les pays membres de l'OCDE afin de promouvoir les investissements et le développement du secteur privé au service de la croissance et de la création d'emplois.

Nicola Ehlermann-Cache, chef par intérim de la Division MENA au sein du Secrétariat des relations globales de l'OCDE (MENA/GRS), a conçu, développé et géré les projets dans le cadre desquels les différents chapitres de cette publication ont été développés. Elsa Pilichowski et Sabri Draia ont revu attentivement la publication. De précieux commentaires et contributions ont été fournis par Anthony O'Sullivan, Vanessa Vallée, Fares Al-Hussami, Chou Nuon et Sophie Teyssier, MENA/Secrétariat GRS.

- Le premier chapitre, *Inégalité entre les sexes et entrepreneuriat : portrait statistique de la région MENA*, a été essentiellement préparé par Susan Joekes, directrice de SPJ Consulting, consultante sénior auprès de l'OCDE et membre du FFE, avec le soutien éditorial de Parmjeet Bouffay et Lutz Sager, MENA/Secrétariat GRS.
- Le deuxième chapitre, *Analyse de la fourniture des services d'appui aux entreprises et des incubateurs dédiés aux femmes entrepreneurs dans la région MENA*, a été essentiellement préparé par Lois Stevenson, experte dans les PME et l'entrepreneuriat, consultante sénior auprès de l'OCDE et membre du FFE, avec le soutien éditorial de Rayann Koudaih, MENA/Secrétariat GRS.
- Le troisième chapitre, *Etendre les options de financement des entreprises dirigées par des femmes dans la région MENA*, comprend deux sections. La première section, « Des pratiques de financement bancaire mieux ciblées sur les entreprises dirigées par des femmes dans la région MENA : résultats d'une enquête menée par l'OCDE en collaboration avec l'Union des banques arabes » examine le volet « offre » du financement bancaire. Elle a été rédigée par Audra Shallal, directrice générale de Boss Consulting et membre du FFE, ainsi que Parmjeet Bouffay, MENA/Secrétariat GRS. La deuxième section, « Aider les femmes entrepreneurs à définir leurs besoins financiers et les sources de financement : guide pratique » se penche sur le volet « demande » du financement des entreprises. Cette section a été préparée par Estelle Brack, économiste sénior du Groupe BPCE et membre du FFE, et a bénéficié des commentaires du Secrétariat de l'OCDE et de l'Union des Banques arabes (UAB).

Nous souhaitons remercier les membres et partenaires du FFE suivants pour avoir répondu aux enquêtes incluses au Chapitre 2 et pour nous avoir aidés à contacter les organisations clés de la région :

- Algérie : l'Association des Algériennes managers et chefs d'entreprises (AME) et l'Incubateur économique de développement local « J'entreprends à Créteil » ;
- Egypte : le Fonds social de développement qui gère un réseau d'incubateurs : la pépinière d'entreprises de Port Said, l'incubateur d'entreprises et de technologie d'Assuit, l'incubateur de Louxor pour les secteurs du patrimoine artistique et de l'artisanat, l'incubateur d'entreprises Tala de Menofia, le Hatshepsut Women Incubator géré par l'Association des femmes d'affaires égyptiennes (EBWA) ; l'association du développement local et des petites entreprises El Mobadara ; Endeavor ; Delta Shield for Investment ; et Technology Innovation and Entrepreneurship ;
- Jordanie : l'iPark Technology Incubator ; le Forum jordanien pour les femmes d'affaires et professionnelles (JFBPW) ; le Forum national jordanien pour les femmes (JNFW) ; la Jordan River Foundation ; le Fonds hachémite jordanien pour le développement humain (JOHUD) ; le Fondation/programme de développement local Noor Al Hussein ; et le Centre de la Reine Rania pour l'entrepreneuriat (QRCE) ;
- Maroc : l'Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (ANPME) ; l'Association des femmes chefs d'entreprises (AFEM) ; la Caisse Centrale de Garantie (CCG) ; le Centre national pour la recherche scientifique et technique, qui gère un réseau d'incubateurs : le Centre d'incubation et d'accueil d'entreprises innovantes de l'École nationale de l'industrie minérale (ENIM), l'incubateur iBDA3 de l'Université Moulay Ismail, l'Université Ibn Zohr, l'incubateur technologique Marobtikar de l'Université Hassan 1^{er} ; le Centre régional d'investissement (CRI) de la région Rabat-Salé-Zemmour-Zaër ; la Fondation des jeunes entrepreneurs ; et la Fondation Création d'entreprises (FCE) du Groupe Banque populaire ;
- Autorité palestinienne : le Centre de développement des entreprises (CDE) de femmes du Forum des femmes entrepreneurs–Palestine (FFE-P) ; et le Palestine ICT Incubator (PICTI) ;
- Qatar : le Centre Roudha pour l'entrepreneuriat et l'innovation ;
- Tunisie : la Direction générale de promotion de la PME ; le ministère de l'Industrie ; et la start-up Wiki ;
- Emirats Arabes Unis : Dubai SME ; le Fonds Khalifa pour le développement des entreprises ; Inc5 Incubator of Dubai Knowledge Village ; et Silicon Oasis Founders ;
- Yémen : le Service de promotion des petites et des micro-entreprises (SMEPS).

Cette étude incluse au Chapitre 3 a bénéficié de la collaboration de l'Union des banques arabes (UAB), ainsi que des participants aux task forces locales du FFE. Wissam Fattouh, secrétaire-général de l'UAB, et Dina Kaddouh, directrice du bureau Maghreb de l'UAB, ont contribué au projet et l'ont dirigé de manière visionnaire. Cette étude n'aurait pas été possible sans leurs précieux soutien, conseils et commentaires. Nous aimerions aussi remercier Tarek el Bitar, responsable des relations bancaires internationales à

Banque Palatine (Groupe BPCE), et Driss Fares, secrétaire-général de l'Union des banques maghrébines, pour leur soutien et leurs commentaires utiles.

Les membres et partenaires de FFE dont le nom suit ont aussi apporté des commentaires utiles : Mme Iman Al Damen, ancienne directrice générale adjointe de Capital Bank et deuxième vice-présidente de l'Association des femmes professionnelles de Jordanie ; Mme Tania Azar, ancienne vice-présidente et responsable des relations d'affaires, MENA, Deutsche Bank ; Mme Estelle Brack, conseiller sénior et économiste sénior, Relations européennes et internationales, Fédération bancaire française ; Mme Nabila Freidji, présidente de la Commission dynamique régionale, Confédération générale des entreprises du Maroc ; Mme Amal Cherif Haouat, directrice, Attitudes Conseil ; Mme Nathalie de Gaulle, fondatrice de Baynuna Economic Consulting ; Mme Bernadette de Reynal, responsable de la division internationale, Banque Palatine ; Dr. Hadi El Chaibainou, directeur général du Groupement professionnel des Banques du Maroc ; Mme Heather Henyon, directrice associée, Balthazar Capital ; M. Mohamed Kaaniche, PDG de la Banque tunisienne de solidarité ; Mme Tania Moussalem, responsable du Groupe développement stratégique et gestion financière, BLC Bank ; Eng Yarub Qudah, PDG, Jordan Enterprise Development Corporation ; Mme Haya Refai, économiste et analyste junior, Jordan Enterprise Development Corporation ; et Mme Hana Uraidi, Directrice, Services du soutien transversal, Jordan Enterprise Development Corporation.

Nous souhaitons remercier l'ensemble des banques et des personnels qui ont participé à cette étude en prenant le temps de partager avec nous leurs expériences et leurs perspectives, et plus particulièrement : Dr Jamal Abu Obaid, directeur exécutif, The Housing Bank for Trade and Finance ; M. Mohammed Adnan Abuhijlea, consultant en marketing, Jordan Islamic Bank ; Mme Zineb Akhanchouf, responsable des relations d'affaires, Citibank Maghreb ; Mme Norsan Akkawi, Standard Chartered Bank ; Mme Ameera Al Abassi, directrice du service Banque d'affaires, Khaleeji Commercial Bank ; M. Nasser Al-Ghazzawi, chef du service PME et directeur des PME, Capital Bank ; Mme Rafah Al-Jamal, directrice sénior, Bank Audi ; M. Shatha Bdair, directeur des PME, Capital Bank of Jordan ; Mme Naima Dchane, responsable des études sectorielles, Arab Bank ; Mme Magda El-Adl, contrôleur administratif sénior, Bank Boubyan ; M. Samer Hanna, Chef de la distribution intégrée, Standard Chartered Bank ; M. William Karkar, chef d'équipe, Investbank ; M. Mohammed Kettani, directeur de la conformité et du juridique, Banque Al Barid ; M. Hadil Khalaf Kayyali, PDG adjoint, Jordan Ahli Bank ; M. François Labarthe, chef des services bancaires, Citibank Maghreb ; M. Reem Muhtaseb, responsable Microfinance, Cairo Amman Bank ; M. Mohammed Naser Abu Zahra, chef de la division d'affaires, ABC Bank ; M. Mohammed Obeidat, chef du service des PME, Jordan Commercial Bank ; M. Khaled Saad Al Shaikh Ali, directeur du service de la banque d'affaires, Société Générale ; M. Wasim Salfiti, chef du service d'affaires PME, Banque Al Etihad ; et Mme Siham Siouane, chef du département Services non financiers, Attawfiq Micro-Finance.

L'étude incluse au Chapitre 3 a été dûment révisée suivant les conseils des banquiers présents lors de la réunion des experts coorganisée par le FFE et l'UAB le 13 novembre 2013 à Beyrouth, Liban. A cette occasion, les experts suivants ont fourni de précieux commentaires : S.E. M. Mahdi Alawi, directeur général, Jordan Commercial Bank ; Mme Sandra Abboud, consultante sénior chargée des finances, ESA, Liban ; M. Fouad Abi Ramia, chef des produits et du développement des entreprises, Fransabank ; Mme Iman Al Damen, ancienne directrice générale adjointe, Capital Bank, Jordanie, deuxième vice-présidente du Forum des femmes d'affaires et professionnelles ;

Mme Haya Al Refai, chercheuse et analyste économiste, Jordan Enterprise Development Corporation ; Mme Tania Azar, conseillère financière/consultante, BA United Holding, Emirats arabes unis ; Mme Aline Aziz, chef de la formation et de la recherche, Crédit Libanais ; M. Mohammed Habib Ben Saad, président directeur général, Banque de Tunisie ; Dr Yehia Hakim, secrétaire de l'Association libanaise pour la transparence ; M. Jaffar Khatteich, président, Banque nationale agricole, Tunisie ; M. Mouldi Ouelhazi, délégué, Association professionnelle des banques et institutions financières tunisiennes et Mme Nour Yamak, consultante junior, ESA, Liban.

Table des matières

Abreviations et sigles.....	12
Résumé exécutif	17
L'amélioration de la scolarisation des filles ne s'est pas traduite par une augmentation de leur emploi	17
Les femmes entrepreneurs ont un accès inadéquat aux services d'appui aux entreprises.....	18
Réduire l'écart hommes-femmes dans l'accès au crédit et au financement	19
Recommandations clés	21
Prochaines étapes pour le FFE	27
Guide du lecteur	28
Historique du partenariat MENA-OCDE de soutien à l'autonomisation économique des femmes	28
Méthodologie générale	28
Méthodologie des données	29
Chapitre 1. Inégalités hommes-femmes et entrepreneuriat :	
Portrait statistique de la région MENA.....	37
Introduction	38
1.1. L'entrée des femmes de la région MENA dans la population active	38
1.2. Emploi des femmes dans les économies MENA.....	47
1.3. L'entrepreneuriat des femmes dans les économies MENA.....	59
Conclusion.....	65
Bibliographie.....	68
Annexe 1A.1. Portée et méthodologie.....	71
Chapitre 2. Fourniture des services d'appui aux entreprises et d'incubation pour femmes entrepreneurs de la région MENA.....	73
Introduction	74
2.1. Défis de l'environnement global des affaires	76
2.2. Organismes de SAE : caractéristiques, défis et opportunités	79
2.3. Incubateurs d'entreprises : caractéristiques, défis et opportunités	97
Conclusion.....	108
Bibliographie.....	113
Annexe 2A.1. Liste des organisations ayant reçu les questionnaires	115

Chapitre 3. Étendre les options de financement des entreprises dirigées par des femmes dans la région MENA	119
Introduction	120
3.1. Mieux cibler les pratiques de financement des banques sur les entreprises dirigées par des femmes dans la région MENA : résultats d'une enquête réalisée par l'OCDE en collaboration avec l'Union des banques arabes	121
3.2. Aider les femmes entrepreneurs à déterminer leurs besoins financiers et leurs sources de financement : guide pratique	128
Conclusion.....	156
Bibliographie.....	160
Annexe 3A.1. Glossaire.....	167

Graphiques

Graphique 1.1. Ecart filles-garçons en matière d'éducation, pays membres de l'OCDE, 1970-2010.....	39
Graphique 1.2. Participation à la population active, par sexe, pays de l'OCDE	39
Graphique 1.3. Chômage par sexe et âge, pays de l'OCDE	40
Graphique 1.4. Ratios d'inscription femmes-hommes : économies MENA, 1976-2011	41
Graphique 1.5. Taux de participation hommes et femmes à la population active, 2011, certaines régions du monde	42
Graphique 1.6. Tendances (estimées) des taux de participation des femmes actives à la population active, Moyen-Orient et Afrique du Nord, 1992-2012	43
Graphique 1.7. Participation hommes et femmes à la population active dans les pays MENA, par sexe, 2007-11	44
Graphique 1.8. Taux de participation des femmes à la population active par âge, économies MENA, 2007-2010, en %.....	45
Graphique 1.9. Taux de chômage des hommes et des femmes, population totale en âge de travailler et jeunes (15-24 ans), sélections de pays MENA, dernière année disponible (surtout 2009)	47
Graphique 1.10. Taux d'emploi des femmes, 18 pays de la région MENA, 2010, %.....	49
Graphique 1.11. Part des femmes dans l'emploi par secteur principal, 1998-2000, dans les pays de l'OCDE, en %.....	50
Graphique 1.12. Part des femmes dans l'emploi par grande catégorie professionnelle, 1998-2000, en %.....	51
Graphique 1.13. Part des femmes dans l'emploi par grand secteur d'activité, Egypte, 2000-2008, en %.....	51
Graphique 1.14. Part des femmes dans l'emploi par grand secteur d'activité, Maroc, 2000-08, en %	52
Graphique 1.15. Proportion d'employés permanent à temps plein qui sont des femmes (en %) par type de société (orientation commerciale et propriété), Egypte, Jordanie et Maroc, diverses années.....	54
Graphique 1.16. Part des femmes dans l'emploi total du secteur public, Egypte, Jordanie et Maroc, 2001-10, en %.....	55
Graphique 1.17. Proportion de femmes parmi l'ensemble des travailleurs dans les postes professionnels et techniques, (%), économies MENA	56
Graphique 1.18. Proportion des travailleurs vulnérables dans l'emploi féminin et masculin et taux de participation des femmes à la population active (FLFPR), dernière année disponible (autour de 2009), en %	58
Graphique 1.19. Taux d'activité entrepreneuriale à un stade précoce (TEA) et taux de prévalence de la propriété/gestion d'entreprises établies par sexe, différents pays, en %	61

Graphique 1.20. Proportion des entreprises immatriculées détenues et gérées par des femmes, différentes régions, sociétés de plus de 5 salariés, dernière année disponible, en %	62
Graphique 2.1. Pourcentage de femmes clients chez les SAE participants par type de SAE	81
Graphique 3.1. Une variété d'options de financement sont ouvertes aux femmes entrepreneurs	129

Encadrés

Encadré 1.1. L'entrepreneuriat dans les pays membres de l'OCDE	59
Encadré 2.1. L'ANPME, Maroc (Projet « EntreElles en Régions »)	85
Encadré 2.2. El Mobadara, Egypte	87
Encadré 2.3 Le Centre d'appui aux entreprises pour femmes du FFE-P	91
Encadré 2.4. L'Incubateur Palestine-ICT – Initiative d'entrepreneuriat féminin	99
Encadré 2.5. Incubateurs pour femmes entrepreneurs de l'AFEM, Maroc	104
Encadré 2.6. L'incubateur d'entreprises de femmes Hatshepsut, Egypte	106
Encadré 3.1 Créer la bonne dynamique aux Emirats arabes unis	126
Encadré 3.2 Témoignage d'un banquier	133
Encadré 3.3 Le processus du crédit documentaire	144
Encadré 3.4 Comment interviennent les fonds d'investissement	150

Tableaux

Tableau 1. Liste des enquêtes statistiques internationales sur l'entrepreneuriat et l'entreprise, région MENA	30
Tableau 2. Nombre de répondants par type et par pays	32
Tableau 1.1. Part des femmes employées dans la population active totale, en pourcentage, dans certains pays MENA	48
Tableau 1.2. Ratio emploi-population pour les hommes et les femmes de plus de 15 ans, 2002 et 2012, en pourcentage	49
Tableau 1.3. Contributions des différents secteurs au PIB, certains pays MENA, en pourcentage, 1990-2010	53
Tableau 1.4. Ratio des salaires femmes-hommes dans le secteur manufacturier, différentes années, 2007-10	57
Tableau 1.5. Personnes ayant un emploi informel dans des activités non agricoles, en pourcentage du total	58
Tableau 1.6. Ecart entre les sexes en matière d'emploi et d'entrepreneuriat, sous-régions MENA, 2009	59
Tableau 1.7. Taux d'activité entrepreneuriale par sexe, région MENA, part de la population active, en pourcentage	60
Tableau 1.8. Proportion des entreprises détenues ou gérées par des femmes dans la région MENA, divers pays, sociétés de plus de 5 salariés, dernière année disponible, en pourcentage	62
Tableau 1.9. Pourcentage d'entrepreneurs femmes et hommes, nouveaux et déjà établis, n'ayant aucun salarié, économies MENA et autres régions, 2012	64
Tableau 2.1. Fréquence des différents SAE fournis	80
Tableau 2.2. Nombre de femmes participant à différents programmes et services de SAE chaque année	90
Tableau 2.3. Incubateurs d'entreprises de femmes dans la région MENA	101

ABBREVIATIONS ET SIGLES

ACDI	Agence canadienne de développement international
ADEF	Forum de l'entrepreneuriat d'Abu Dhabi
AECID	Agence espagnole pour la coopération internationale au développement
AED	Dirham des Emirats arabes unis
AFEM	Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc
AME	Association des Algériennes managers et chefs d'entreprise
ANAPEC	Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
ANPME	Agence nationale pour la promotion de la petite et moyenne entreprise (Maroc)
APEC	Coopération économique pour l'Asie Pacifique
BAD	Banque africaine de développement
BAS	Services de conseil aux entreprises (BERD)
BEI	Banque européenne d'investissement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BFPME	Banque de financement des PME (Tunisie)
BHD	Dinar bahreïni
BIC	Centre d'entreprises et d'innovation
BLC	Banque libanaise pour le commerce
BMB	Bharatiya Mahila Bank (Inde)
BMCE	Banque marocaine du commerce extérieur (Maroc)
BPC	Concours de plan d'entreprises
BPW-A	Association des femmes d'affaires et professionnelles – Amman

BTS	Banque tunisienne de solidarité
CAD	Dollar canadien
CBJ	Capital Bank of Jordan
CCG	Caisse centrale de garantie (Maroc)
CCG	Conseil de coopération du Golfe
CDE	Centre de développement des entreprises
CGEM	Confédération générale des entreprises du Maroc
CJD	Centre des jeunes dirigeants
CNRST	Centre national pour la recherche scientifique et technique (Maroc)
CRI	Centre régional d'investissement (Maroc)
DAB	Distributeur automatique de billets
DANIDA	Agence danoise pour le développement international
DBWC	Conseil des femmes d'affaires de Dubai
EAU	Emirats arabes unis
EBN	European Business and Innovation Centre Network
EBWA	Association des femmes d'affaires égyptiennes
EEDP	Projet de développement des entreprises égyptiennes
EGP	Livre égyptienne
ENIM	École nationale de l'industrie minérale
ESPOD	Espace Point de Départ : Association pour la promotion de l'entreprise féminine
FCE	Fondation Création d'entreprises
FESD	Fonds économique et sociale pour le développement, Liban
FFE	Forum des femmes entrepreneurs (OCDE-MENA)
FFE-P	Forum femmes entreprises-Palestine
FJE	Fondation du jeune entrepreneur

FLFPR	Taux de participation des femmes à la population active
FONAPRAM	Fonds national de promotion de l'artisanat et des petits métiers (Tunisie)
FSD	Fonds social de développement
GBA	Alliance bancaire internationale
GBP	Livre britannique
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Allemagne)
HBWBC	Centre de développement des entreprises de femmes Hatshepsut (Egypte)
HSBC	Hong Kong & Shanghai Banking Corporation
HWBI	Incubateur d'entreprises de femmes Hatshepsut
IDB	Banque islamique de développement
IEF	Incubateurs d'entreprises de femmes
IFC	International Finance Corporation
IFI	Institution financière internationale
INDH	Initiative nationale pour le développement humain (Maroc)
infoDev	Information for Development
IPO	Introduction en bourse
IWWG	Groupe de travail international sur l'incubation d'entreprises axées sur les femmes
JEDCO	Jordan Enterprise Development Corporation
JFBPW	Forum jordanien pour les femmes d'affaires et professionnelles
JIB	Banque islamique de Jordanie
JIC	Jordan Innovation Centre
JNFW	Forum national jordanien pour les femmes
JOD	Dinar jordanien
JOHUD	Fonds hachémite jordanien pour le développement humain

KAB	Know About Business (OIT)
KHCB	Banque commerciale Khaleeji
MAD	Dirham marocain
MCA	Association de microcrédit
MEMCC	Middle East Microcredit Company
MENA	Moyen-Orient et Afrique du Nord
MEPI	Initiative de partenariat avec le Moyen-Orient
MPME	Micro-, petites et moyenne entreprise
NBAD	Banque nationale d'Abu Dhabi
NBIA	Association nationale des incubateurs d'entreprises
NCW	Conseil national pour les femmes (Egypte)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Nations Unies
OPIC	Overseas Private Investment Corporation (Etats-Unis)
PDG	Président directeur général
PIB	Produit intérieur brut
PICTI	Palestine Information and Communications Technology Incubator
PME	Petite et moyenne entreprise
QRCE	Queen Rania Center for Entrepreneurship (Jordanie)
R.-U.	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
RCBC	Rizal Commercial and Banking Co (Philippines)
REDEC	Regional Enterprises Development Centre (Egypte)
RMIE	Réseau Maroc incubation et essaimage

RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SAE	Service d'appui au développement des entreprises
SBS	Service à la petite entreprise
SCB	Saudi Credit Bank
SCF	Financement de la chaîne d'approvisionnement
SIFE	Students in Free Enterprise
SMEPS	Service de promotion de la petite et de la microentreprise (Yémen)
SOE	Entreprise d'Etat
TF	Task Force (Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA)
TI	Technologie de l'information
TIC	Technologies de l'information et des communications
TIEC	Centre de l'innovation technologique et de l'entrepreneuriat
TVTC	Technical and Vocational Training Corporation
UAB	Union des banques arabes
UMB	Union marocaine des banques (Maroc)
USAID	Agence américaine de développement international (United States International Development Agency)
USD	Dollar américain
WBDC	Centre de développement des entreprises de femmes (Autorité palestinienne)
WBES	Enquête de la Banque mondiale sur les entreprises
WBOT	Formation des femmes chefs d'entreprises
WCR	Besoin en fonds de roulement
WEI	Initiative d'autonomisation des femmes (Women's Empowerment Initiative)

Résumé exécutif

Les économies de la région MENA ont la plus faible proportion de femmes employées au monde et un niveau de femmes entrepreneurs tout aussi faible. Exploiter le potentiel des femmes pourrait favoriser le développement du secteur privé et stimuler la productivité, l'innovation et la croissance économique. D'après les recherches menées, on estime que la réduction de l'écart hommes-femmes dans la population active pourrait accroître le produit intérieur brut (PIB) de plus de 25 % par habitant dans les pays de la région MENA.

Les changements profonds qui se produisent depuis 2011 dans l'ensemble de la région MENA représentent une opportunité historique de mettre en œuvre un programme de réformes politiques multidimensionnelles, ciblant plus particulièrement le chômage des jeunes et des femmes, la faiblesse des institutions, la concurrence limitée et les faibles niveaux de développement du secteur privé. L'amélioration de l'accès à un appui et à un financement pour les micro, petites et moyennes entreprises (MPME), lesquelles représentent jusqu'à 90 % des entreprises et créent plus de la moitié des emplois dans la région, pourrait contribuer à l'activité des entreprises et à la croissance. La mise en œuvre de mesures spécifiques pour soutenir l'autonomisation économique des femmes pourrait aider à libérer l'entrepreneuriat dans la région MENA. Cette publication fournit un aperçu des problèmes entourant l'entrepreneuriat féminin, et présente des recommandations sur la manière dont ils pourraient être résolus. Elle est basée sur les statistiques disponibles sur 18 pays de la région MENA, ainsi que sur des enquêtes menées récemment par l'OCDE auprès de banques et de fournisseurs de services d'appui aux entreprises dans la région.

L'amélioration de la scolarisation des filles ne s'est pas traduite par une augmentation de leur emploi

En règle générale, la région MENA manque de statistiques nationales et internationales, en particulier en ce qui concerne l'emploi et l'entrepreneuriat des femmes. Les données sur la scolarisation – qui sont relativement plus complètes – suggèrent toutefois que les progrès relatifs des femmes en matière d'éducation ne se sont pas traduits par une hausse de leur emploi et de l'entrepreneuriat féminin.

De nombreuses économies MENA ont réalisé des gains sociaux impressionnants ces dernières années. Alors que les femmes ont des niveaux d'instruction moins élevés que les hommes dans la population totale, lorsqu'on prend en compte la jeune génération, la région MENA est relativement bien classée dans les comparaisons internationales. L'écart hommes-femmes dans l'éducation a été globalement éliminé dans de nombreux pays et les femmes sont souvent plus nombreuses que les hommes dans l'enseignement supérieur. Mais les progrès varient considérablement dans la région, avec des scores plus faibles dans les pays à revenus inférieurs, tels que l'Égypte, le Maroc et le Yémen.

Bien que l'écart entre les sexes en matière de participation à la population active se soit légèrement réduit depuis le début des années 2000, la région MENA a toujours la proportion de femmes dans la population active la plus faible du monde, avec seulement 24 % des femmes qui travaillent ou qui cherchent un emploi rémunéré, contre plus de 60 % en moyenne dans les pays de l'OCDE. En outre, l'écart entre les sexes en matière d'emploi dans la région MENA est presque deux fois plus élevé que celui d'autres pays à revenu faible et intermédiaire et près de trois fois supérieur à celui des pays de l'OCDE.

Le taux de chômage des femmes reste également très élevé, à environ 18 % contre une moyenne mondiale de 6 %. Les jeunes femmes sont confrontées à des taux de chômage de 40 à 50 % dans de nombreux pays MENA, même lorsqu'elles ont suivi des études supérieures.

Le tableau de l'emploi féminin est complexe. En règle générale, les femmes actives – en particulier dans les économies à revenus inférieurs – ont tendance à être plus représentées dans les postes vulnérables telles que le travail familial non rémunéré et le travail indépendant. Le secteur public est un employeur important des femmes dans toute la région, mais la stabilité de l'emploi qu'il confère se fait au prix de salaires inférieurs. L'écart hommes-femmes est relativement plus faible pour les postes requérant un haut niveau de formation.

L'entrepreneuriat peut offrir aux femmes une source de revenus alternative, et de fait, une femme sur huit (12 %) a une activité entrepreneuriale. Ce taux est toutefois nettement inférieur à celui des hommes, un sur trois, et est faible en comparaison avec d'autres régions du monde. De plus, le taux d'attrition des nouvelles entreprises détenues ou gérées par des femmes semble être considérablement plus élevé que pour leurs équivalents masculins. Cette différence pourrait s'expliquer par le fait que les femmes entrepreneurs viennent souvent de foyers à revenus inférieurs à ceux de leurs pairs masculins et qu'elles ont une expérience professionnelle antérieure moins développée. Enfin, les entreprises détenues par des femmes représentent seulement 7 % des grosses entreprises constituées en sociétés (contre 37 % dans le monde) et uniquement 1 % de celles-ci ont une femme PDG (contre 18 % dans le monde).

Les femmes entrepreneurs ont un accès inadéquat aux services d'appui aux entreprises

Les cadres et les outils nécessaires pour soutenir la création et le développement des entreprises restent globalement insuffisants dans la région MENA, mais c'est encore plus le cas pour les femmes. Les femmes entrepreneurs sont confrontées à des obstacles et des contraintes spécifiques qui découlent à la fois du côté de la demande (utilisation des services de financement et d'appui aux entreprises [SAE]) et du côté de l'offre (pratiques de prêt des banques et gamme de SAE et incubateurs disponibles).

Les SAE sont essentiels pour la création et le développement des entreprises. Les prestataires de SAE aident les nouveaux entrepreneurs et les chefs d'entreprises existantes à obtenir les informations économiques, réglementaires et commerciales clés pour pouvoir prendre des décisions éclairées au moment de la création d'une entreprise ou dans le cadre de son exploitation.

L'expérience d'autres régions montre que des SAE ciblés sur les femmes sont efficaces pour améliorer l'accès au soutien pour le démarrage et la croissance de leurs entreprises, et que des approches spécifiques visant à adapter les SAE aux besoins des femmes entrepreneurs peuvent s'avérer encore plus efficaces. Les services pour les

femmes entrepreneurs de la région MENA sont cependant très limités, non seulement parce que l'infrastructure globale de soutien aux entreprises est sous-développée, mais aussi parce que les services qui sont disponibles sont souvent mal adaptés ou méconnus des femmes entrepreneurs.

Lorsqu'ils discutent des défis qui se posent pour fournir leurs services aux femmes entrepreneurs, les organismes prestataires de SAE évoquent le petit nombre de femmes entrepreneurs dans la région et leur manque de connaissance sur la disponibilité et l'importance de ces services. Plus précisément, les femmes ont tendance à se limiter aux domaines « traditionnellement féminins » de l'économie où les barrières à l'entrée sont faibles mais où il n'existe que des opportunités limitées d'avantage concurrentiel. D'autres défis sont l'expérience préalable limitée des femmes en matière de création et de gestion d'entreprise, ainsi qu'un niveau d'instruction moins élevé en particulier dans les zones rurales. De plus, pour des raisons familiales, les femmes ont besoin de calendriers de formation qui soient flexibles. Plusieurs organismes prestataires de SAE soulignent aussi un manque de financement comme facteur les empêchant de développer des programmes centrés sur les femmes.

Un peu moins de la moitié des organismes prestataires de SAE interrogés fait des efforts particuliers pour adapter, promouvoir et commercialiser leurs services aux femmes entrepreneurs. Ceux qui fournissent de tels services spécifiques ont aussi tendance à offrir une formation à la sensibilité à la question du genre à leur personnel, leurs conseillers et leurs formateurs.

Réduire l'écart hommes-femmes dans l'accès au crédit et au financement

En 2010, le Forum des Femmes Entrepreneurs (FFE) a identifié l'accès au financement des femmes entrepreneurs comme le deuxième pilier de la réforme pour augmenter l'entrepreneuriat féminin dans la région MENA. Les hommes et les femmes rencontrent tous des difficultés à accéder aux sources externes et formelles de financement dans un contexte régional où les banques sont particulièrement réfractaires au risque. Les femmes font cependant face à des difficultés particulières parce qu'elles manquent souvent de garanties et n'ont aucune expérience des crédits bancaires. Les pratiques d'autres pays montrent également que les crédits bancaires destinés aux femmes peuvent efficacement les aider à créer et développer des entreprises.

Les banques interrogées pour ce rapport sont potentiellement motivées pour investir dans des entreprises dirigées par des femmes et considèrent ce type d'entreprises comme important pour le développement de l'entrepreneuriat et la création d'emplois. Toutes disent offrir un financement aux entreprises détenues par des femmes mais seulement trois banques disposent d'objectifs annuels d'augmentation du financement accordé aux femmes entrepreneurs, et aucune n'offre de programmes adaptés ou de services et produits personnalisés pour les entreprises détenues par des femmes. Enfin, la plupart des banques ne semble pas considérer ces entreprises comme un marché possédant des besoins spécifiques, alors même que certaines font part de leur intention de développer des services et produits ciblés sur les femmes entrepreneurs dans un avenir proche. En réalité, les entreprises détenues par des femmes représentent moins de 10 % du portefeuille des crédits bancaires. Cela peut s'expliquer par le fait que, lorsqu'elles prennent des décisions financières, les banques prennent en compte essentiellement l'historique du crédit (90 %), les garanties proposées (80 %) et l'expérience professionnelle (80 %). Cela peut exclure les projets de femmes entrepreneurs compte

tenu de leur usage limité de comptes bancaires formels, de leur accès réduit aux garanties et de leur faible expérience professionnelle formelle.

Il existe aussi un besoin évident de renforcer le côté demande du crédit bancaire en améliorant les compétences des femmes à devenir « prêtes pour la banque », autrement dit à mieux répondre aux attentes des banques et à être capables de présenter leurs projets de manière convaincante. L'expansion des banques dans les services autres que le crédit, tels que le coaching d'entreprises, le conseil en comptabilité et planification financière, l'intelligence commerciale, les outils commerciaux et le développement de chaînes de valeur ajoutée, peut potentiellement permettre de véritables progrès dans la préparation des femmes aux contacts avec la banque.

Recommandations clés

La participation accrue des femmes à la population active, en particulier en tant qu'entrepreneurs, pourrait contribuer au développement du secteur privé et stimuler l'innovation et la croissance dans la région MENA. Une étude récente suggère que la réduction de l'écart entre les sexes dans la population active pourrait accroître le PIB de plus de 25 % par habitant dans les pays de la région MENA¹.

Ce rapport propose des recommandations pour l'action des différentes parties prenantes en vue de stimuler l'emploi et l'entrepreneuriat des femmes dans la région en améliorant la collecte des statistiques et des analyses sur les femmes entrepreneurs, en améliorant les services d'appui aux entreprises (SAE) pour les femmes, en renforçant leur accès au crédit et aux séries financières et en rendant les femmes plus conscientes des possibilités qui s'offrent à elles.

Ces recommandations ont été formulées par le Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA. Elles prennent en compte non seulement les études et enquêtes incluses dans cette publication, mais aussi les principes adoptés par les ministres MENA dans la *Declaration on Fostering Women's Entrepreneurship in the MENA Region*, lors de la réunion ministérielle MENA-OCDE, ainsi que le « Plan d'action pour le renforcement de l'entrepreneuriat et l'emploi des femmes dans la région MENA » adopté lors de la réunion des ministres en 2009. Elles couvrent l'ensemble des 18 économies de la région MENA : l'Algérie, l'Arabie saoudite, l'Autorité palestinienne, le Bahreïn, Djibouti, l'Égypte, les Emirats arabes unis, l'Irak, la Jordanie, le Koweït, le Liban, la Libye, le Maroc, la Mauritanie, Oman, le Qatar, la Tunisie et le Yémen.

Collecte de données

Agences statistiques nationales

- Développer des ensembles de données plus complètes sur l'éducation et l'activité des femmes de la région MENA, et élaborer une stratégie de collecte de données afin de recueillir davantage d'informations dans ce domaine.
- Harmoniser les définitions des concepts clés, tels que les micro-, petites et moyennes entreprises, ainsi que les entreprises dirigées par des femmes.
- S'assurer que les questions de genre soient bien prises en compte dans la conception du Recensement des créations d'entreprise et/ou dans les enquêtes par sondage sur les PME effectuées par les bureaux nationaux de la statistique. S'assurer aussi que des données ventilées par sexe soient systématiquement répertoriées.
- Développer des systèmes pour fournir des données ventilées par sexe sur les bénéficiaires des programmes de soutien aux PME offerts par les agences nationales des PME.

Acteurs internationaux, y compris le FFE

- Réaliser des études approfondies de la croissance des entreprises détenues par des femmes en vue d'identifier les principaux obstacles à leur croissance, ainsi que les facteurs clés de leur succès.
- Mener des recherches et des analyses complémentaires sur les conséquences économiques des lois pouvant influencer sur la capacité des femmes à participer aux activités entrepreneuriales et commerciales dans leur pays et à l'international.
- Créer un centre d'information pour la collecte des études relatives à l'entrepreneuriat féminin dans la région MENA. Ce centre d'information pourra suivre l'évolution de la recherche et assurer une large diffusion des résultats de ces recherches, des bonnes pratiques et des modèles susceptibles d'être reproduits dans la région.

*Services et informations d'appui aux entreprises**Prestataires de services d'appui aux entreprises (SAE)*

- Mieux sensibiliser les femmes entrepreneurs à la disponibilité et à la valeur des SAE. Cela peut être fait par les actions suivantes :
 - faire des présentations dans les universités ou lors des réunions d'associations de femmes entrepreneurs
 - développer des partenariats avec des organisations de micro-crédit (lesquelles ont tendance à avoir une proportion plus large de femmes parmi leurs clients, mais ne fournissent pas de SAE)
 - utiliser les médias sociaux pour promouvoir les SAE
 - organiser des ateliers de sensibilisation (avec la participation de femmes entrepreneurs ayant réussi et pouvant partager leurs stratégies de développement de leur entreprise).
- Rendre la prestation de SAE plus accessible aux femmes en adaptant la formation et les SAE aux besoins des femmes entrepreneurs et en adoptant des approches plus flexibles pour les interventions de SAE. Il s'agit par exemple de :
 - élaborer des plans de formation sur mesure adaptés
 - moduler la formation pour qu'elle puisse être dispensée aux femmes entrepreneurs sur des durées plus courtes et à un moindre coût
 - intégrer des considérations de genre dans les matériaux de formation
 - développer une formation visant à améliorer le savoir-faire des femmes en matière de gestion des entreprises, de développement des produits et services et d'intégration de la technologie dans les opérations de l'entreprise
 - mettre à profit la technologie et les médias sociaux pour apporter un soutien aux femmes qui souhaitent gérer plus efficacement les horaires de travail et leurs obligations familiales en créant une entreprise à domicile

- faire intervenir des formateurs ayant eux-mêmes reçu une formation et possédant une expérience en matière de promotion et de soutien des petites entreprises et des femmes entrepreneurs, y compris une formation à la sensibilité au genre
- faire un effort pour atteindre les femmes des zones rurales.
- Fournir des opportunités de networking aux femmes pour améliorer leur accès à l'information et renforcer leurs échanges d'expériences. Des exemples d'actions spécifiques dans ce domaine sont :
 - créer des plateformes spécifiques pour que les femmes entrepreneurs puissent développer leur réseau, échanger des idées et renforcer leurs relations d'affaires
 - se servir de ces plateformes pour mettre en commun les moyens et les ressources.
- Intégrer des liens vers le financement dans l'information et l'assistance fournies par les SAE. Il faudrait ainsi :
 - fournir des informations sur les différents types et sources de financement dans le cadre des SAE
 - aider les femmes à identifier les sources appropriées de financement pour transformer leurs idées en véritables entreprises
 - aider les femmes dans leur demande de prêt (par ex. en les mettant en contact avec des opportunités de financement, en les aidant à préparer leur dossier de demande de financement, en les accompagnant à la banque).
 - développer un système d'établissement de rapports réguliers sur le pourcentage de femmes dans la base de clients des différents organismes de SAE afin d'améliorer la performance dans ce domaine.

Incubateurs d'entreprises

- Adopter une approche plus volontariste de la promotion des services d'incubation auprès des femmes en faisant des présentations à des groupes et des associations de femmes et dans les collectivités locales.
- Renforcer les liens avec les prestataires de SAE qui répondent aux besoins des entreprises de femmes en vue d'identifier un vivier de projets portés par des femmes qui soient prêts pour l'incubation, aient un potentiel de forte croissance, et soient en mesure de satisfaire aux critères d'admission des incubateurs.
- Encourager les incubateurs financés par l'Etat à participer à la formation infoDev sur les questions de genre s'adressant aux gérants d'incubateurs, et plus largement au Programme infoDev sur l'entrepreneuriat féminin qui vise à intégrer dans l'incubation et le soutien aux entreprises une approche sensible au genre, notamment par l'établissement de rapports basés sur des données clients ventilées par sexe.

Incubateurs d'entreprises de femmes (IEF)

- Explorer les besoins des financement des IEF existants pour permettre leur expansion et établir de nouveaux IEF dans d'autres parties de la région (avec le soutien des gouvernements et des bailleurs).
- Inclure un volet pré-incubation dans les services des pépinières, basé sur la bonne pratique des incubateurs AFEM au Maroc, afin de développer un vivier de projets prêts à rejoindre les incubateurs.
- Promouvoir le partage des bonnes pratiques régionales existantes en matière de fourniture de services d'incubation aux femmes entrepreneurs en :
 - organisant un atelier régional pour discuter des expériences de développement et de fonctionnement d'incubateurs spécialement destinés aux femmes
 - utilisant des exemples comme ceux de l'Égypte et du Maroc
 - invitant d'autres experts internationaux dans le but de stimuler l'intérêt pour l'expansion du concept d'IEF plus largement dans l'ensemble de la région MENA.
- Former un réseau d'IEF basés dans la région MENA et renforcer leurs liens avec le programme infoDev dans le but de partager les bonnes pratiques internationales et rechercher éventuellement des subventions pour les programmes IEF régionaux.

Gouvernements, organisations internationales, bailleurs

- Promouvoir le partage des bonnes pratiques régionales existantes en matière de fourniture de SAE et de services d'incubation aux femmes entrepreneurs.
- Améliorer la durabilité et le financement des programmes de SAE, y compris éventuellement en créant un « Fonds Femmes entrepreneurs » MENA qui investirait dans le développement d'entreprises et de projets portés par des femmes.
- Créer plus d'opportunités de visibilité pour les femmes entrepreneurs en :
 - renforçant les opportunités que les femmes entrepreneurs ont de développer un réseau et d'apprendre des leçons d'autres femmes entrepreneurs ayant réussi dans la région ou ailleurs dans le monde.
 - Créant et/ou renforçant les forums de femmes entrepreneurs qui réunissent des femmes de tous les secteurs de l'économie, y compris des femmes chefs de micro-entreprises, en vue de coordonner leur action, d'établir des liens entre elles et rassembler des femmes entrepreneurs de façon à ce qu'elles puissent partager leurs expériences, bâtir des coalitions d'entreprises et plaider pour l'adoption de lois et réglementations qui soutiennent l'entrepreneuriat en général et l'accès des femmes aux services et ressources d'appui nécessaires en particulier.

- Mettre en œuvre des politiques publiques et des mesures en soutien à la création d'un environnement propice à l'entrepreneuriat féminin par :
 - le développement de politiques publiques claires d'appui à l'entrepreneuriat féminin
 - la mise en œuvre d'un dialogue national et d'ateliers sur la question de l'entrepreneuriat féminin, qui impliquent les secteurs public et privé et la société civile
 - la mise en œuvre de lois et réglementations qui intègrent plus efficacement les femmes entrepreneurs dans le système du marché et fournissent aux femmes des incitations à se lancer dans une activité entrepreneuriale
 - la garantie d'une représentation accrue des femmes aux postes de décideurs politiques et dans le dialogue sur les politiques publiques
 - la mise en place d'une formation à l'entrepreneuriat dans les écoles et les universités
 - la mise en œuvre d'un système de collecte de données et de statistiques sur les femmes dans les MPME et de suivi des politiques publiques à l'appui de l'entrepreneuriat féminin
 - la création de fonds dédiés à l'appui du développement de l'entrepreneuriat des femmes et de leurs entreprises.

Accès aux services de crédit et de financement

Banques et agences spécialisées

- Améliorer les flux d'information destinés aux entreprises dirigées par des femmes et aux femmes entrepreneurs talentueuses afin de mieux faire connaître la gamme d'options de financement bancaire existantes et les conditions de leur obtention. L'accent doit être mis sur les critères clés de l'obtention d'un prêt.
- Créer des kits innovants de préparation au crédit bancaire adaptés aux spécificités des entreprises dirigées par des femmes et incluant les options de crédit et autres services non liés au crédit (services de conseil ayant pour objectif de promouvoir la connaissance des critères d'éligibilité aux prêts).
- Explorer les possibilités de développer des régimes de garantie créatifs, tels que les registres de garantie et des dispositifs de garantie de crédit.
- Adopter des stratégies, telles que la « gamification », pouvant contribuer à développer une relation de long terme entre les banques et les femmes entrepreneurs, en récompensant la diligence des banques envers leurs clients et en créant des incitations à l'établissement de partenariats à plus long terme.
- Participer aux événements de promotion, concours et programmes de formation à la « préparation à la banque », auxquels les banquiers peuvent également participer lors de sessions de jeux de rôle interactifs avec des PME.

Union des banques arabes (UAB), gouvernements MENA

- Parrainer le développement et le renforcement des capacités, ainsi que la formation de la « préparation à la banque », en coopération avec les membres de l'UAB et les institutions financières partenaires.
- Améliorer l'accès des femmes entrepreneurs au financement en :
 - développant des produits de financement/instruments spéciaux pour les femmes entrepreneurs
 - renforçant tous les services financiers existants pour améliorer l'accès des femmes à ces services (par ex. garanties de prêts, capital-risque, formation financière, et mentorat et coaching visant à faciliter l'accès au financement).
- Renforcer la collecte des données pour permettre aux banques de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies destinées à attirer et à cibler les femmes entrepreneurs dans le secteur des PME.
- Promouvoir les bonnes pratiques internationales en matière de développement de l'accès aux produits et services financiers pour répondre aux besoins de financement des femmes entrepreneurs et à la stratégie de croissance des banques.
- Etudier, avec les banques et les associations de femmes d'affaires, la viabilité des dispositifs de garantie comme moyen de faciliter l'accès des femmes entrepreneurs au financement.
- Elaborer des programmes de formation à la sensibilité à la question du genre à destination des banques et des programmes d'éducation financière pour les femmes.
- Sensibiliser à l'importance des calculs de risque dans les processus décisionnels des banques et à la nécessité d'inclure dans les plans d'affaires des états financiers détaillés comprenant des projections à court et moyen termes et les points de référence clés.

Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA

- Elaborer une boîte à outils financiers destinés aux femmes entrepreneurs et aux associations de femmes d'affaires, qui soient adaptés à leurs besoins et classés par taille d'entreprise, situation géographique et/ou stade du développement de l'entreprise.
- Mettre en commun des guides similaires existants dans la région MENA sur une plateforme commune pour faciliter le partage d'informations et identifier les meilleures pratiques pour différents segments des femmes entrepreneurs.

Prochaines étapes pour le FFE

Sur la base des informations réunies pour cette publication, et des recommandations de *Women in Business: Policies to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region* (2012) qu'il reste à mettre en œuvre, le FFE OCDE-MENA a identifié plusieurs priorités pour son travail futur, en particulier :

- le développement d'une boîte à outils financiers pour aider les femmes à se préparer à leurs contacts avec la banque
- une analyse du leadership féminin dans le secteur des entreprises et, éventuellement,
- une analyse du potentiel des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour l'emploi et l'entrepreneuriat féminins.

Ce travail sera mené avec les membres du FFE, en particulier avec le soutien de ses task forces nationales, qui participeront à la collecte d'informations et aux efforts de sensibilisation menés. L'OCDE continuera d'aider le FFE dans ses efforts pour renforcer le dialogue entre représentants des gouvernements, du secteur privé et des autres parties prenantes dans la région MENA et les pays membres.

Notes

1. *Empowering the Third Billion : Women and the World of Work in 2012*, Booz, Allen Hamilton.

Guide du lecteur

Cette section spécifique sur la méthodologie vise à résumer les processus par lesquels les données ont été recueillies pour les différents chapitres.

Historique du partenariat MENA-OCDE de soutien à l'autonomisation économique des femmes

Le Programme MENA-OCDE pour l'investissement travaille avec 18 économies¹ de la région depuis 2005 pour les aider à stimuler la croissance et la création d'emplois en améliorant le climat des affaires. Depuis 2007, le Programme MENA-OCDE pour l'investissement dirige deux initiatives innovantes visant à généraliser l'autonomisation des femmes dans le débat politique général et débloquent des opportunités économiques pour les femmes dans la région. Le Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA (FFE) a été lancé en 2009 pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin comme moteur de l'autonomisation économique des femmes et de la croissance dans la région. Le FFE est progressivement devenu un réseau de plus de 500 représentants des gouvernements, des entreprises et de la société civile des pays MENA et de l'OCDE, unis par leur engagement à améliorer les politiques ayant un impact sur l'entrepreneuriat des femmes. En complément du FFE, un projet de *Soutien des femmes comme acteurs économiques pendant la période de transition* a été lancé en 2013 pour identifier et faire connaître les facteurs juridiques, sociaux et culturels sapant l'intégration économique des femmes en Algérie, Egypte, Jordanie, Libye, Maroc et Tunisie.

Méthodologie générale

Cette publication s'appuie sur les recommandations du rapport 2012 du Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA, *Women in Business: Policies to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region*, ainsi que sur les conclusions des discussions en cours avec les membres et les partenaires du FFE.

Cette publication a été à l'origine soumise à discussion sous la forme de quatre études distinctes lors d'une réunion du FFE OCDE-MENA qui s'est tenue à Rabat, Maroc le 2 décembre 2013. La section 1 du chapitre 3 de ce rapport, « Des pratiques de financement bancaire ciblant mieux les entreprises dirigées par des femmes », est basée sur une étude antérieure « Exploring bank financing for women entrepreneurs in the MENA region: a preliminary analysis of survey data on the financing practices of MENA banks », qui a été également examinée lors d'une réunion d'experts organisée par le FFE et l'Union des banques arabes (UAB) à Beyrouth, Liban, le 13 novembre 2013.

Méthodologie des données

Suivant les recommandations incluses dans le précédent rapport du FFE (2012c), *Women in Business: Policies to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region*, le travail menant au présent rapport a inclus un examen approfondi des données existantes, ainsi que la collecte de nouvelles données dans l'ensemble de la région.

Malgré ces efforts, les données sur l'entrepreneuriat féminin dans la région MENA restent limitées et des efforts supplémentaires seront nécessaires à l'avenir pour harmoniser les ensembles de données et collecter de nouvelles données. En outre, il est important de garder à l'esprit la diversité des économies MENA, y compris leurs structures macroéconomiques, leurs régimes juridiques, leurs architectures réglementaires, leurs pratiques socio-culturelles et les contrastes concernant la profondeur de l'intégration financière et technologique des différents pays.

Chapitre 1 : Inégalités hommes-femmes et entrepreneuriat : portrait statistique de la région MENA

Le chapitre 1 présente un descriptif de l'activité économique des femmes dans la région MENA, établi sur la base des sources statistiques disponibles.

Les organisations internationales et multilatérales diffèrent dans leur définition géographique précise de la région MENA. En conséquence, les données provenant de différentes sources organisationnelles ne permettent généralement pas des comparaisons exactes pour cette région. En outre, les bureaux nationaux de la statistique des différents pays recueillent des données ventilées par sexe limitées, voire n'en recueillent pas, ce qui complique encore l'analyse comparative. Malgré les efforts réalisés actuellement dans les enquêtes sur les ménages et autres, il existe aussi un risque de sous-déclaration des apports du travail informel, lequel a tendance à être significatif chez les femmes de la région MENA. De plus, par le passé, les définitions de la population active utilisées dans les sources ne prenaient pas en compte le travail de soins effectué principalement par les femmes, et qui contribue à l'économie de production. Enfin, la plupart des données utilisées dans ce rapport ont été recueillies avant le début de la crise financière et économique mondiale en 2008 et les changements politiques et socio-économiques qui ont eu lieu ultérieurement dans la région MENA. Leur impact sur les inégalités entre les sexes dans la sphère économique ne sera pas mesurable avec confiance pour les années à venir, surtout si la collecte et la diffusion des données sont remises en cause par les bouleversements politiques et les pressions budgétaires.

Les données statistiques au niveau national et régional concernant l'activité économique des femmes ne donnent pas une image claire de tous les aspects importants de l'emploi et l'entrepreneuriat féminins dans la région MENA. Les données limitées disponibles fournissent toutefois une base solide pour analyser les tendances générales.

Tableau 1. Liste des enquêtes statistiques internationales sur l’entrepreneuriat et l’entreprise, région MENA

	Enquête de la Banque mondiale sur les entreprises (WBES)	Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
Algérie	2007	2009
Arabie saoudite	**	-
Autorité palestinienne	2006	2009
Egypte	2008	2008, 2010
Emirats arabes unis	-	2006, 2009, 2011
Irak	2011	
Jordanie	2006	2009*
Liban	2009	2009
Libye	-	Aucune
Maroc	2007	2009
République arabe syrienne	2009	2009
Tunisie	-	2009
Yémen	2010	2009

Source : Enquêtes sur les entreprises de la Banque mondiale (www.enterprisesurveys.org) et Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (www.gemconsortium.org). *Le rapport régional GEM-MENA 2009 déclarait que la Jordanie a eu deux enquêtes GEM (participation 2009 à la collecte des données régionales GEM-MENA, plus une autre) mais que l’autre année n’a pas pu être déterminée. **Les données sur l’Arabie saoudite sont incluses dans l’étude Enquête sur les entreprises de la Banque mondiale de Chamlou (2008) mais les résultats de l’enquête ne sont pas disponibles sur la page web de l’Enquête sur les entreprises de la Banque mondiale.

Chapitre 2 : Fourniture des services d’appui aux entreprises et d’incubation pour femmes entrepreneurs de la région MENA

Eléments de l’enquête

Le Chapitre 2 s’appuie sur trois sources : (1) un examen préliminaire incluant une cartographie des organismes de SAE et des incubateurs clés dans chacune des 17 économies MENA² (compilée à partir de recherches approfondies en ligne, complétées par les bases de données du FFE OCDE-MENA) et une revue de la littérature existante ; (2) la conception et la distribution de trois questionnaires à 135 organisations et individus ; et (3) des missions d’enquête dans trois pays de la région MENA – l’Egypte, le Maroc et les Emirats arabes unis (EAU).

Une enquête sur les Services d’appui aux entreprises (SAE) visait à dresser le bilan des types de SAE existants dans la région, y compris ceux ciblant les femmes entrepreneurs, afin de mieux comprendre le paysage actuel des prestataires de SAE et le niveau de participation des femmes clientes et bénéficiaires. Cette enquête portait sur une série de questions concernant entre autres :

- les grands objectifs de l’organisation ;
- le type de SAE proposés ;
- les clients ciblés ;
- le pourcentage de femmes parmi leurs clients ;
- les mesures utilisées pour évaluer le succès ou l’impact de leurs activités ;
- les qualifications et le ratio hommes-femmes de leur personnel ;

- leur politique en matière de facturation éventuelle des services ;
- la disponibilité éventuelle de programmes ou services spécifiques pour les femmes entrepreneurs, leurs objectifs le cas échéant, et les types de services posant les plus grands défis pour le renforcement de l'efficacité des banques à répondre aux besoins des femmes entrepreneurs.

Cette enquête portait aussi sur des questions concernant l'adéquation des SAE aux micro- et petites entreprises dans l'économie, les défis rencontrés pour atteindre davantage de femmes entrepreneurs avec ces services, les récents développements concernant la fourniture de SAE aux femmes entrepreneurs et les actions nécessaires pour améliorer l'environnement des affaires pour le développement de l'entrepreneuriat/des entreprises de femmes et l'accès des femmes aux SAE.

Compte tenu du rôle important que les incubateurs d'entreprises peuvent jouer pour la fourniture de SAE aux start-ups de la région MENA, un bref questionnaire a été adressé aux incubateurs d'entreprises traditionnels³, essentiellement pour déterminer la représentation des femmes entrepreneurs parmi leurs clients. On leur a également demandé s'ils faisaient des efforts particuliers pour attirer les femmes entrepreneurs dans leurs incubateurs et quels étaient les principaux défis qu'ils rencontraient pour accroître la représentation des start-ups détenues par des femmes.

Le troisième questionnaire s'adressait aux incubateurs d'entreprises spécifiquement destinés aux femmes entrepreneurs. Bien qu'il n'y en ait que quelques-uns dans les économies MENA, la recherche d'informations sur leurs fonctionnement, objectifs, activités, entreprises clientes et impacts était considérée comme une partie importante de la présente étude. Le questionnaire a réuni des informations sur :

- les facteurs de motivation derrière le lancement d'un incubateur destiné aux femmes ;
- les objectifs clés des projets ;
- le nombre de places et les entreprises dirigées par des femmes accueillies dans la pépinière ;
- les critères de sélection ;
- la gamme des services fournis ;
- les efforts réalisés pour attirer des femmes dans l'incubateur ;
- les caractéristiques opérationnelles (par ex. recrutement du personnel, financement, processus d'incubation) ;
- les liens avec d'autres réseaux d'incubateurs pour femmes entrepreneurs ;
- les principaux défis qui se posent pour le fonctionnement d'un incubateur destiné aux femmes.

Les questionnaires ont été rédigés en anglais et en français et ont été adressés par e-mail à 135 organisations et individus dans les 17 économies MENA mentionnées ci-dessus en mai et juin 2013. Les répondants se répartissaient dans trois catégories : (1) les institutions gouvernementales ou quasi-gouvernementales impliquées dans le développement des entreprises, telles que les ministères du Commerce et de l'Industrie, les agences nationales pour le développement des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) et les chambres de commerce ; (2) des organisations non gouvernementales

(ONG), telles que des associations professionnelles, des acteurs du secteur privé et des universités ; (3) les membres des Task Forces nationales du FFE OCDE-MENA qui ont servi de points de contact locaux pour aider à entrer en contact avec d'autres organisations ou à remplir les questionnaires correctement.

L'OCDE a reçu 46 questionnaires remplis de 42 organisations⁴ dans les neuf économies MENA suivantes : Algérie, Autorité palestinienne, Egypte, Emirats arabes unis, Jordanie, Maroc, Qatar, Tunisie et Yémen. Vingt-cinq d'entre eux ont été remis par des organisations prestataires de SAE et 21 par des incubateurs ; 6 organismes de SAE et 3 incubateurs mettaient spécifiquement l'accent sur les femmes entrepreneurs. Ces répondants représentaient un échantillon de prestataires gouvernementaux (18 enquêtes), d'organismes du secteur privé (3 enquêtes), et d'universités (4 enquêtes). Le Tableau 1 présente un récapitulatif des répondants par type d'enquête et par pays.

Dans certains cas, le questionnaire a été envoyé à une organisation possédant un réseau, telle que le Centre national pour la recherche scientifique et technique (CNRST), qui coordonne le Réseau Maroc incubation et essaimage (RMIE) de 13 pépinières d'entreprises au Maroc et le Fonds social de développement (FSD) en Egypte, qui ont tous les deux distribué l'enquête à leur réseau d'incubateurs.

Tableau 2. Nombre de répondants par type et par pays

Pays	Enquêtes SAE	Enquêtes auprès des incubateurs traditionnels	Enquêtes auprès des incubateurs pour entreprises détenues par des femmes	Total (ligne)
Algérie	1	1	-	2
Autorité palestinienne	1	1	-	2
Egypte	6	7	1	14
EAU	2	3	-	5
Jordanie	7	1	1	9
Maroc	5	4	1	10
Qatar	1	-	-	1
Tunisie	1	1	-	2
Yémen	1	-	-	1
Total (colonne)	25*	18	3	46

Note : *Sur ce chiffre, six répondants étaient des organismes fournissant spécifiquement des SAE aux femmes entrepreneurs.

Pour compléter l'enquête, trois missions de terrain ont été menées en Egypte (juin 2013), au Maroc (juillet 2013) et aux Emirats arabes unis (septembre 2013). Parmi les organisations interrogées pendant ces missions figuraient des ministères et agences gouvernementales, des ONG, des associations professionnelles, des associations de femmes entrepreneurs, des organisations du secteur privé et des projets de bailleurs.

Limites de l'étude

L'enquête a reçu des réponses uniquement de neuf économies MENA.

En outre, dans les pays où le taux de réponse était le plus élevé (Egypte, Maroc et Jordanie), certains fournisseurs clés de services d'appui aux entreprises (SAE) n'ont pas répondu à l'enquête.

Malgré ces limites, les données provenant des questionnaires reçus permettent d'identifier et d'analyser certaines tendances transrégionales, ainsi que des bonnes pratiques. Compte tenu du fait que la revue de la littérature n'a pas révélé d'études

antérieures sur la prestation de SAE et les services d'incubation destinés aux femmes entrepreneurs dans la région MENA, ces données sont particulièrement utiles pour combler une importante lacune dans les connaissances.

Chapitre 3 : Etendre les options de financement des entreprises dirigées par des femmes dans la région MENA

Le chapitre 3 se divise en deux parties. La première partie analyse les pratiques de financement bancaire des entreprises dirigées par des femmes, tandis que la seconde est un guide pratique destiné aux femmes entrepreneurs. La deuxième partie ne contient pas de données nécessitant une description méthodologique.

Les données analysées dans la première partie proviennent des réponses à un questionnaire fournies par 19 banques MENA dans 4 pays (Bahreïn, Jordanie, Maroc et Tunisie)⁵. Entre juin et octobre 2013, l'OCDE et l'UAB ont en effet fait circuler aux banques MENA un questionnaire d'enquête. Les données de cette enquête ont été complétées par une série d'entretiens réalisés auprès de professionnels du secteur bancaire, ainsi que par des recherches documentaires. Les pourcentages utilisés dans ce rapport ont été calculés sur la base du nombre de banques ayant rempli les questionnaires, puis arrondis au nombre entier le plus proche.

Objectifs

L'objectif de cette étude et du questionnaire afférent était d'en apprendre plus sur les pratiques de financement des banques de la région MENA.

La décision méthodologique d'utiliser un questionnaire pour collecter les données de cette étude tient au manque général de données, en particulier celles ventilées par sexe et celles liées aux PME, disponibles auprès des bureaux statistiques nationaux et d'autres sources dans la région MENA.

Conception du questionnaire

Le questionnaire était divisé en trois sections : (1) les pratiques des institutions financières, (2) les pratiques des entreprises bénéficiaires et (3) l'évaluation des pratiques. La première section constitue la plus grande partie du questionnaire, tandis que les deux dernières représentent 8 questions sur les 31 que comptait le questionnaire au total. Ce dernier comprenait à la fois des questions fermées et des questions ouvertes.

Comme il n'existe pas de définition communément admise des PME dans la région MENA, le questionnaire n'en fournit pas, et les banques ont utilisé leurs propres classifications. Comme d'autres régions (OCDE, 2011), les économies MENA divergent dans leurs critères de définition des PME, qui comprennent un éventail potentiellement large d'entreprises. Malgré leur rôle économique vital dans la région MENA, les micro-entreprises ont été exclues du champ d'application de cette étude. Dans la région MENA, comme ailleurs, les définitions officielles de PME comprennent souvent les besoins en capital de l'entreprise, le nombre de salariés, les niveaux de revenus et les actifs de la société ; cependant, ces éléments peuvent également varier en fonction du secteur et de la dynamique de croissance de l'entreprise⁶. Le facteur le plus commun, cependant, semble être le critère concernant le nombre de salariés (Brack, 2013).

Pour les fins de cette étude, une entreprise est dite « dirigée par une femme » lorsque les femmes représentent plus de 50 % des associés ou administrateurs responsables de la

gestion quotidienne de l'entreprise, ou lorsque le seul propriétaire/actionnaire est une femme. Cette définition inclut donc les entreprises qui sont détenues par des femmes, co-détenues par des femmes et gérées par des femmes.

Population et échantillon

La population cible de cette étude était les banques opérant dans la région MENA et proposant un financement aux PME. Alors que d'autres sources de financement formel pour les femmes entrepreneurs, tels que les fonds de capital-risque, l'investissement providentiel et les institutions de microfinance sont de plus en plus utilisées, les banques demeurent la principale source de financement formel pour la majorité des femmes aspirants entrepreneurs⁷.

Collecte des données

Les entretiens avec les banquiers ont été réalisés courant octobre 2013. Outre leur intérêt pour la recherche documentaire, ces entretiens avaient pour fonction d'obtenir des informations complémentaires sur les expériences des banques et des banquiers MENA dans leur relation professionnelle avec les entreprises dirigées par des femmes, compte tenu du taux très faible de réponse des banques au questionnaire.

Limites de l'étude

L'enquête a reçu très peu de réponses, avec un taux de réponse de seulement 11 % et une concentration des réponses en provenance de la Jordanie (70 %). Ce faible taux de réponse rend difficile la généralisation des résultats et appelle à la réalisation d'autres études. Certaines conclusions partielles intéressantes sont toutefois utiles à partager en l'absence d'autres études.

Notes

1. Algérie, Arabie saoudite, Autorité palestinienne, Bahreïn, Djibouti, Egypte, Emirats arabes unis, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Maroc, Oman, Qatar, Tunisie et Yémen.
2. Algérie, Arabie saoudite, Autorité palestinienne, Bahreïn, Djibouti, Égypte, Émirats arabes unis, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Maroc, Oman, Qatar, Tunisie et Yémen.
3. Traditionnels signifie ici que ces incubateurs sont ouverts à toute start-up qui répond aux critères d'éligibilité, sans considération du sexe des entrepreneurs.
4. Deux des organisations étaient prestataires de SAE tout en étant des incubateurs d'entreprises et elles ont donc rempli deux questionnaires.
5. Les banques suivantes ont rempli le questionnaire : ABC Bank, Al Barid Bank, Al Etihad Bank, Arab Bank, Attawfiq Micro-Finance (Fondation Banque Populaire pour

le Micro-Crédit), Banque Audi, Banque Tunisienne de Solidarité, Cairo Amman Bank, Capital Bank of Jordan, Citibank Maghreb, Gulf International Bank, Investbank, Jordan Ahli Bank, Jordan Commercial Bank, Jordan Islamic Bank, Khaleeji Commercial Bank, Société Générale, Standard Chartered Bank et The Housing Bank for Trade and Finance.

6. Selon la Commission européenne, les PME sont des entreprises ayant entre 1 et 249 salariés, un chiffre d'affaires annuel de 50 millions EUR maximum et un bilan de 43 millions EUR maximum. La Small Business Administration américaine classe les PME selon des normes spécifiques à chaque secteur d'activité. Source : OCDE (2012).
7. On peut envisager la définition suivante des institutions financières informelles : « par institutions financières informelles, on entend toute la gamme d'institutions n'entrant pas dans l'économie de marché, telles que les coopératives de crédit, les prêteurs, etc., qui ne fonctionnent pas sur la base d'obligations contractuelles formelles appliquées grâce à un système de droit codifié » : Ayyagari (2008), p. 2. On peut aussi ajouter que tout recours à de la famille ou des amis comme source de financement rentre également dans cette catégorie.

Chapitre 1

Inégalités hommes-femmes et entrepreneuriat : Portrait statistique de la région MENA

Ce chapitre présente une description de l'activité économique des femmes dans la région MENA, établie sur la base des sources statistiques disponibles.

Il analyse le degré de retard de l'engagement des femmes de la région MENA dans l'économie par rapport au reste du monde, malgré des progrès considérables en matière d'éducation des femmes. Ce chapitre examine aussi comment, compte tenu des opportunités d'emploi limitées, l'entrepreneuriat peut constituer une opportunité attractive pour les femmes et dans quelle mesure il diffère de l'entrepreneuriat masculin.

Globalement, comme indiqué dans Women in Business : Policies to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region (OCDE, 2012, en anglais uniquement), des efforts accrus sont nécessaires aux niveaux national et régional pour recueillir et compiler des données ventilées par sexe sur l'activité économique des femmes afin de soutenir l'élaboration de politiques publiques fondées sur les preuves et mieux exploiter le potentiel des femmes dans les économies MENA.

Introduction

Les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA) sont très hétérogènes, même au sein des sous-régions. Leurs dotations en main-d'œuvre, capitaux et ressources naturelles, qui sont les principaux facteurs déterminant les structures et les capacités économiques des pays, varient énormément. Cela rend difficiles les généralisations sur l'emploi et l'entrepreneuriat dans les économies de la région MENA, et ce d'autant plus lorsque ces généralisations se limitent aux questions touchées par les différences hommes-femmes.

Dans la région MENA, la différence entre l'offre de travail (participation à la population active, y compris l'activité entrepreneuriale) et la demande de travail (emploi des femmes) est frappante. Il existe un grand écart entre les qualifications et l'intérêt des femmes à participer à l'économie productive et le degré auquel cette économie utilise effectivement le travail des femmes.

Le travail antérieur mené par le Forum des femmes entrepreneurs OCDE-MENA, qui était en partie résumé dans la publication de l'OCDE *Women in Business : Policies to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region* (2012), recommandait de dresser un bilan des données existantes sur l'emploi et le genre. Ce chapitre poursuit ce travail et vise à examiner les tendances en matière de résultats scolaires des femmes dans l'ensemble de la région MENA ; il décrit la manière dont les femmes deviennent partie intégrante de la population active, examine le degré auquel et la manière dont le travail et les compétences des femmes sont utilisés comme facteur de production dans l'activité économique et conclut sur les écarts hommes-femmes en matière d'entrepreneuriat.

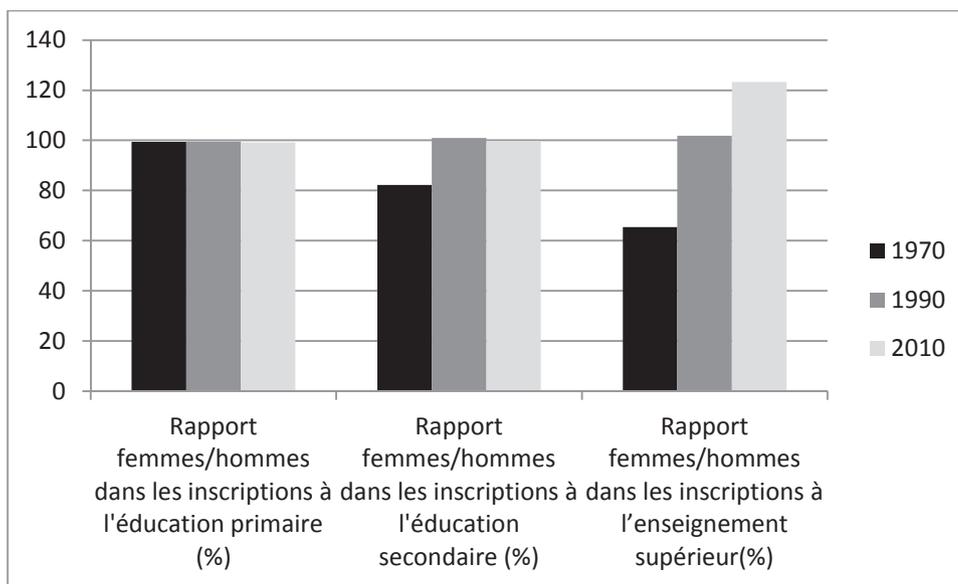
Le Guide du lecteur présente les sources utilisées pour les données de ce chapitre et des informations complémentaires sur certaines sources sont fournies en Annexe. Il est important de souligner que les données statistiques internationales concernant la position des femmes et les écarts hommes-femmes en matière d'emploi et d'entrepreneuriat dans la région MENA couvrent une gamme limitée de questions et que les sources comprennent des faiblesses et des lacunes importantes. Seuls quelques indicateurs sont enregistrés aux niveaux régional (MENA) ou sous-régional (pour l'Afrique du Nord, le Moyen-Orient, et parfois le Golfe, pris séparément). Dans d'autres cas, les données sont uniquement disponibles pour des plus petits sous-ensembles des économies MENA, dont la taille et la composition varient d'un indicateur à l'autre. Il existe aussi le risque de sous-déclaration des apports de la main-d'œuvre informelle qui ont tendance à être élevés pour les femmes. Enfin, une partie significative des données utilisées dans ce rapport ont été réunies avant le début de la crise financière et économique mondiale de 2008 et les changements politiques et socioéconomiques qui ont suivi dans la région MENA. Du fait des troubles politiques et du délai nécessaire pour collecter les nouvelles données, ces dernières ne sont pas encore disponibles. L'impact des inégalités hommes-femmes dans la sphère économique n'est pas encore pleinement connu.

1.1. L'entrée des femmes de la région MENA dans la population active

L'offre éducative s'est grandement améliorée dans la plupart des économies MENA au cours des 20 à 30 dernières années. L'inégalité entre les sexes a été éliminée à certains niveaux d'instruction et, dans certains pays, il y a maintenant plus de femmes que d'hommes qui fréquentent l'université. Toutefois, malgré l'augmentation du taux de

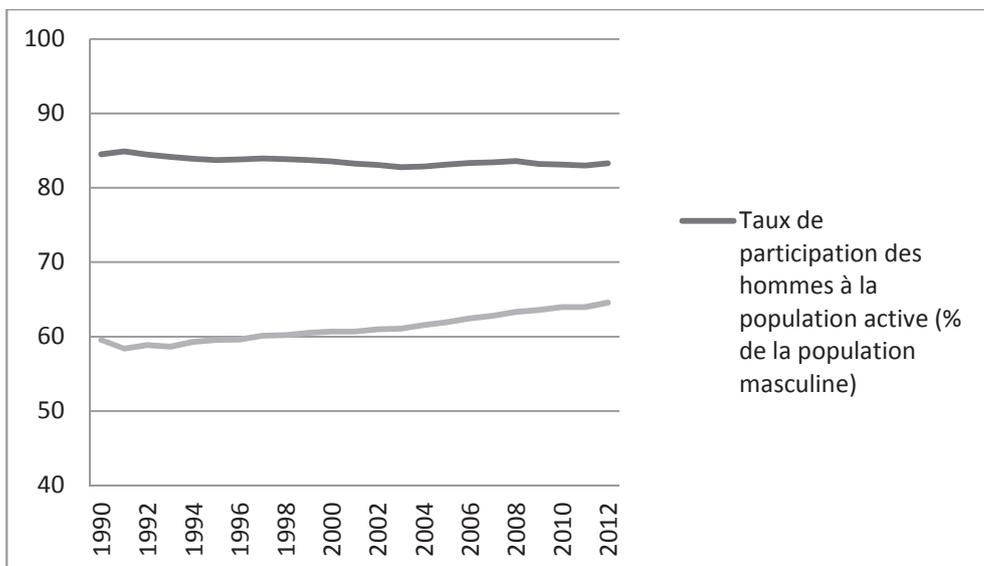
participation des femmes, leur part dans la population active reste beaucoup plus faible que dans d'autres régions – moins d'une femme sur trois – comparativement à un taux de 60 % dans les pays de l'OCDE (voir Graphiques 1.1, 1.2 et 1.3).

Graphique 1.1. Ecart filles-garçons en matière d'éducation, pays membres de l'OCDE, 1970-2010



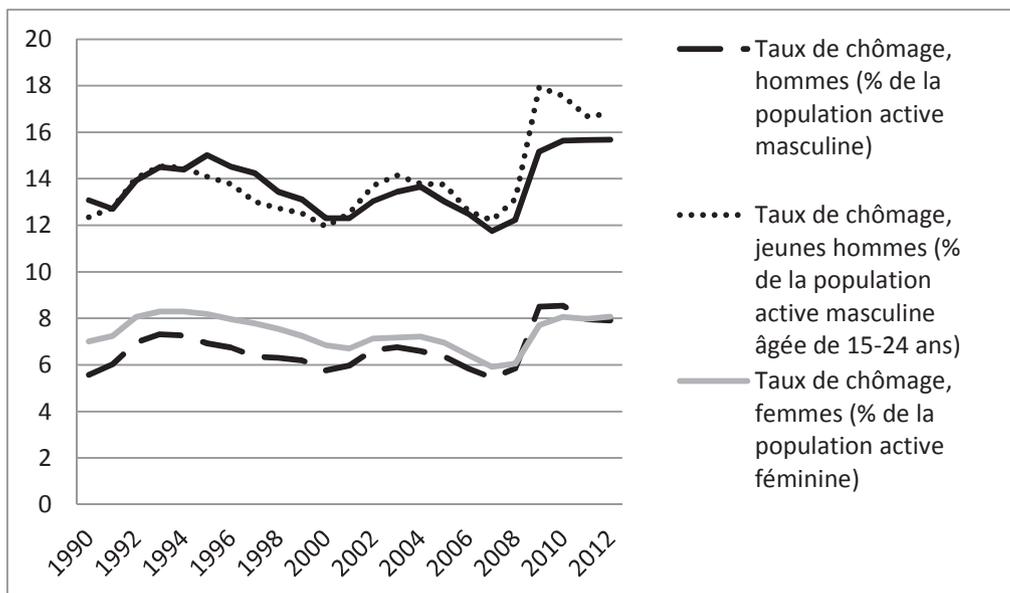
Source : Statistiques différenciées par sexe, Banque mondiale.

Graphique 1.2. Participation à la population active, par sexe, pays de l'OCDE



Source : Base de données OCDE, 2014.

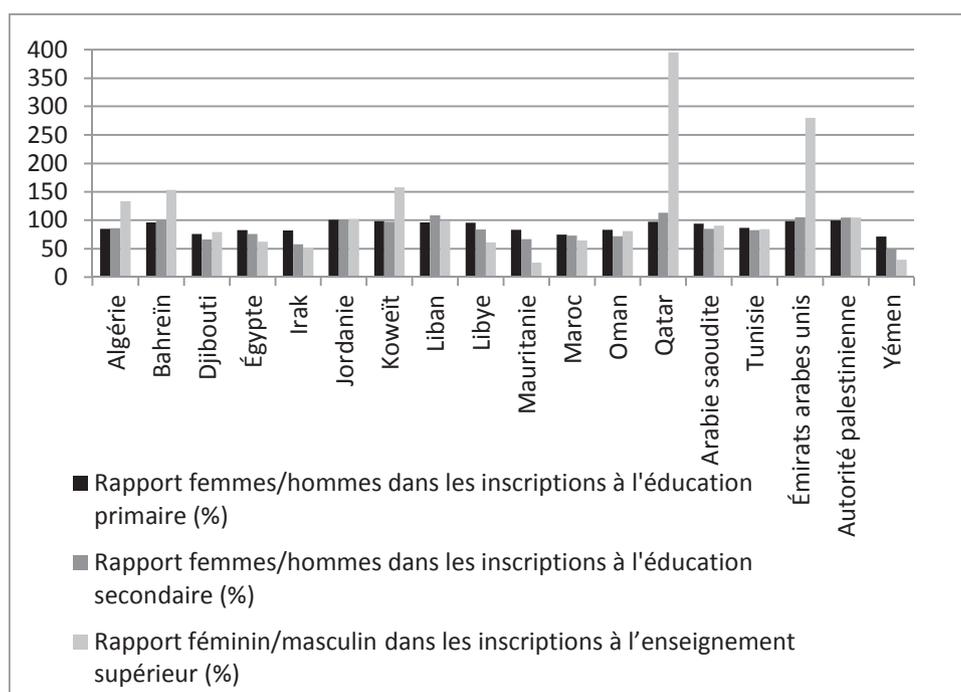
Graphique 1.3. Chômage par sexe et âge, pays de l'OCDE



Source : Base de données OCDE, 2014.

Améliorations du niveau d'instruction des femmes

Un grand nombre de pays de la région MENA a réalisé des gains sociaux importants ces dernières années. L'espérance de vie, le niveau d'alphabétisation et le niveau de scolarité se sont améliorés dans une mesure presque inégalée dans le reste du monde. En matière d'éducation, la région MENA obtient des bons scores dans les comparaisons internationales¹. En 1970, seulement 20-25 % des jeunes femmes adultes (15-24 ans) au Maroc et en Algérie, et seulement environ 10 % en Oman, savaient lire et écrire (Roudi-Fahimi et Moghadam, 2003, sur la base de données de l'UNESCO). Les décennies suivantes ont vu une hausse nette des niveaux globaux d'alphabétisation des femmes dans toute la région. L'alphabétisation des femmes de 15-24 ans est désormais proche de 100 % dans les pays du Golfe, ainsi qu'en Jordanie, en République arabe syrienne et en Tunisie, et entre 70-75 % en Egypte, au Maroc et au Yémen (Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde).

Graphique 1.4. Ratios d'inscription femmes-hommes : économies MENA, 1976-2011

Source : Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale. Les données indiquent les valeurs moyennes des ratios pour chaque année disponible de la période.

L'inégalité entre les sexes dans l'éducation a été en grande partie éliminée et l'offre éducative globale est devenue presque identique pour les filles et les garçons de la région. Les ratios femmes-hommes dans l'enseignement primaire et secondaire sont supérieurs à 75 % dans une majorité de pays, avec des taux nettement plus faibles à Djibouti, en Irak, en Mauritanie, au Maroc et au Yémen (voir Graphique 1.4).

Parmi ceux qui reçoivent une instruction supérieure, les femmes prédominent dans de nombreux pays. Les chiffres sont assez frappants en Algérie, au Bahreïn, au Koweït, au Qatar et dans les Émirats arabes unis (EAU) (voir Graphique 1.1). Au niveau des inscriptions dans le supérieur, le Qatar a le meilleur ratio hommes-femmes du monde, et les EAU, le Koweït et le Bahreïn sont parmi les 11 pays aux ratios les plus élevés, selon les données compilées par le Forum économique mondial (Hausmann *et al.*, 2012). En conséquence, dans plusieurs pays de la région, le nombre de femmes en âge de travailler ayant un niveau d'études supérieures dépasse désormais le nombre d'hommes. Il existe une certaine différenciation dans les matières étudiées par les hommes et les femmes, mais sans qu'une tendance claire se distingue. Alors que les étudiants hommes prédominent dans l'ingénierie, ils ne sont pas la majorité dans le domaine plus large des sciences (Banque mondiale, 2013a).

Cette évaluation positive en ce qui concerne l'égalité entre les sexes dans l'enseignement supérieur ne doit toutefois pas occulter le fait que les taux d'inscription globaux (hommes et femmes) dans l'enseignement supérieur sont très inégaux dans la région et qu'ils restent modestes dans de nombreux pays. Selon la Banque mondiale (2013a), moins de 10 % des femmes de la tranche d'âge concernée étaient inscrites dans un établissement d'enseignement supérieur au Maroc, au Yémen, à Djibouti et en Irak, et moins de 20 % en Égypte, contre plus de 50 % des hommes et des femmes au Liban et en

Libye. Dans certains pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG), en particulier le Qatar, le Koweït et Oman, un nombre très faible d'hommes et de femmes vont à l'université. En comparaison avec son niveau de revenus, la Tunisie possède le taux relatif le plus élevé d'inscriptions universitaires dans la région.

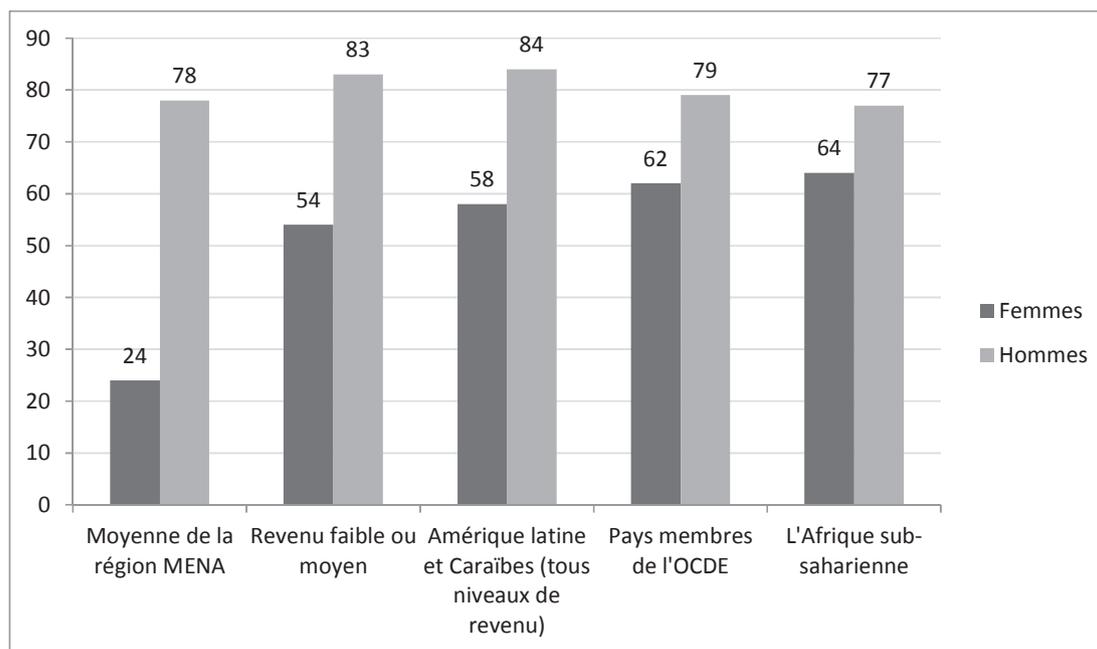
L'écart hommes-femmes n'a également pas été éliminé au niveau supérieur dans plusieurs pays de grande taille, comme l'Égypte, le Yémen, Oman et l'Irak. Les taux de réussite selon les sexes au niveau tertiaire sont aussi plus inégaux par sexe, au détriment des femmes, dans ces mêmes pays (Banque mondiale, 2013a).

Taux de participation des femmes à la population active

La participation à la population active comprend les personnes exerçant toute forme d'activité économique, y compris le travail indépendant, le travail non rémunéré dans une ferme ou une entreprise familiale, l'emploi salarié dans les secteurs formel et informel² et les chômeurs qui cherchent du travail. Il s'agit d'une définition très large qui inclut tout type d'engagement – ou aspiration à être engagé – dans l'économie de production. La seule forme de travail qui est exclue est le travail de subsistance et de soin.

Il y a un écart mondial entre hommes et femmes en matière de participation à la population active, mais cet écart est particulièrement prononcé dans la région MENA (Graphique 1.5). Beaucoup moins de femmes que d'hommes ne sont dans la population active dans la région MENA.

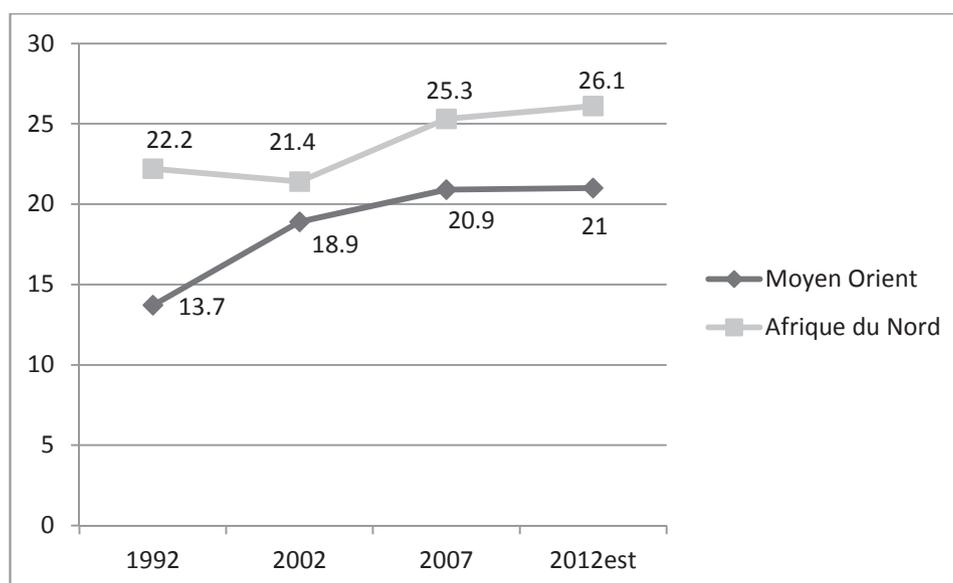
Graphique 1.5. Taux de participation hommes et femmes à la population active, 2011, certaines régions du monde



Source : Ensemble de données sur le genre de la Banque mondiale, basées sur les Indicateurs clés sur le marché du travail (ICMT) de l'OIT.

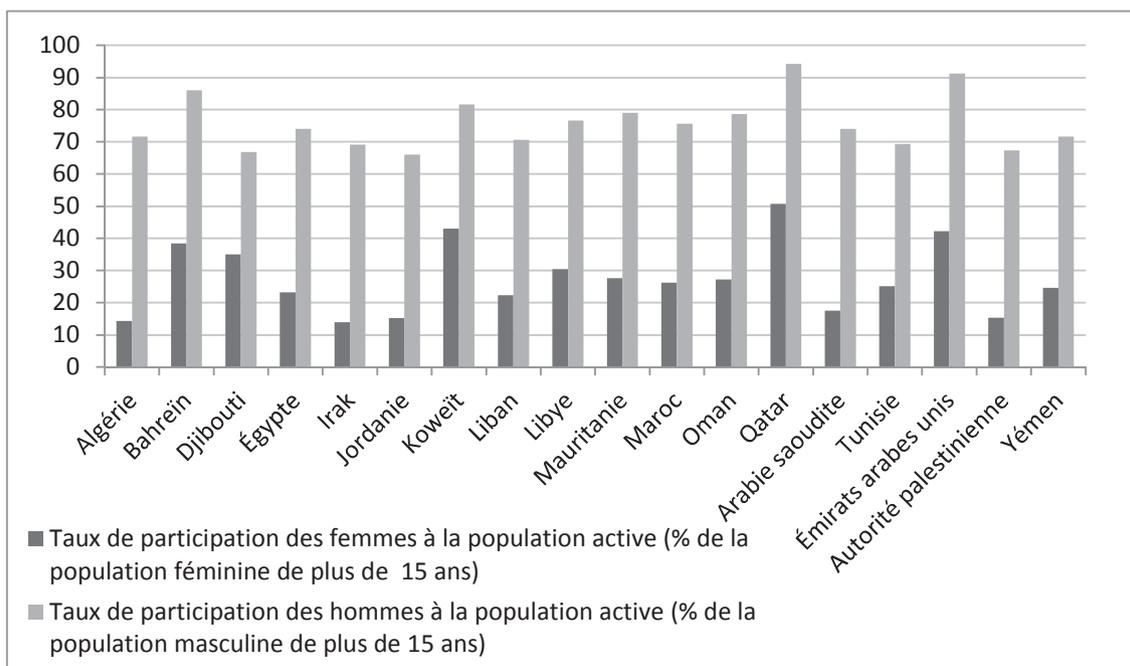
La participation des femmes à la population active s'est généralement accrue dans le monde entier au cours des 20 à 30 dernières années (voir Encadré 1.1 pour les pays de l'OCDE). Les économies MENA connaissent elles aussi cette tendance. La Graphique 1.6 montre que le taux de participation a globalement augmenté dans l'ensemble de la région. Ces données n'incluent pas la participation des jeunes femmes adultes dans la mesure où leur engagement dans la population active a baissé avec la hausse simultanée du nombre de femmes poursuivant des études. Les chiffres sont des estimations pour la région entière (divisée en deux parties géographiques, suivant la catégorisation des régions de l'OIT³).

Graphique 1.6. Tendances (estimées) des taux de participation des femmes actives à la population active, Moyen-Orient et Afrique du Nord, 1992-2012



Source : Tendances de l'OIT sur l'emploi mondial des femmes, 2012, Tableau 5. L'âge plancher de l'âge adulte n'est pas défini mais il semble être 15 ans.

La Graphique 1.7 donne des informations sur les taux de participation à la population active dans les différents pays MENA. La Graphique 1.7 suggère que les taux de participation des femmes les plus élevés ont tendance à se trouver dans les pays à revenu élevé, mais il existe d'importantes exceptions. Par exemple, l'Arabie saoudite a un taux de participation des femmes beaucoup plus faible, tandis que Djibouti et l'Égypte affichent des niveaux un peu plus élevés que prévu sur cette base. Le taux pour le Yémen est susceptible d'être beaucoup plus élevé qu'indiqué ici⁴. Si des données entièrement cohérentes et comparatives étaient utilisées et si plus de pays étaient ajoutés, une relation en forme de « U » entre la participation des femmes et le revenu national pourrait émerger dans la région MENA, ce qui serait conforme à la tendance générale à l'échelle mondiale. Les taux d'activité des hommes varient également, mais pas autant que ceux des femmes. Les pays du Golfe ont des taux inférieurs à la moyenne en termes de participation au marché du travail par rapport à ce qu'on pourrait attendre compte tenu de leur revenu national.

Graphique 1.7. Participation hommes et femmes à la population active dans les pays MENA, par sexe, 2007-11

Note (a) estimations officielles pour la population nationale non immigrante. Données établies sur la base des enquêtes auprès des foyers : Yémen 2005-06 ; Arabie saoudite 2009 ; Maroc 2009-10 ; Irak 2007 ; Autorité palestinienne 2006 ; Jordanie 2010 ; Tunisie n.d. ; Egypte 2006 ; Qatar 2010 ; Djibouti 2010 ; Koweït 2009 ; et EAU 2009. Les enquêtes sur la population active et les méthodes d'estimation de l'OIT produisent des valeurs différentes. Les enquêtes sur la population active peuvent être plus sensibles aux questions du travail non rémunéré et de l'informalité qui affectent plus particulièrement la participation des femmes.

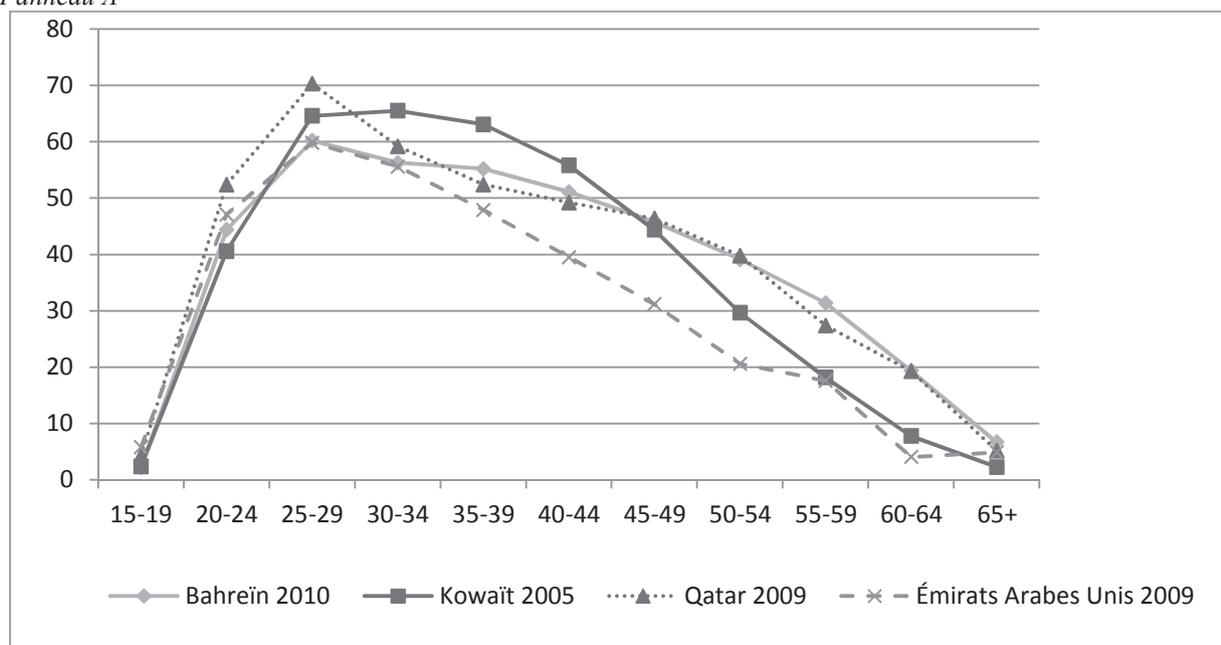
Source : Indicateurs du développement mondial de la Banque mondiale.

Taux de participation des femmes à la population active selon leur âge et leur niveau d'éducation

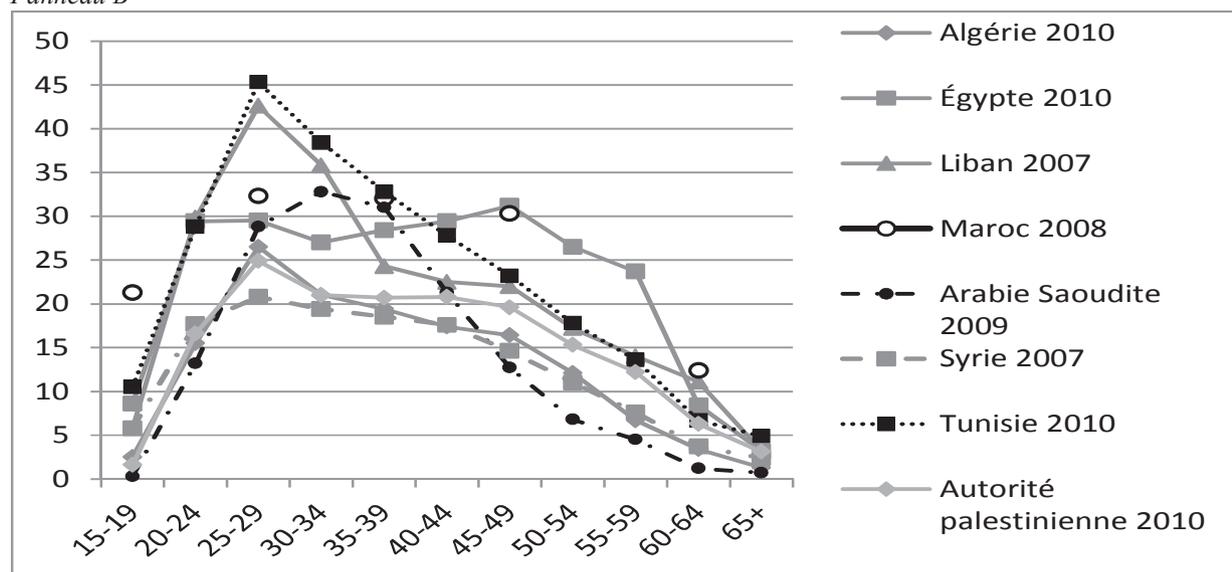
La tendance de l'activité économique des hommes selon leur âge dans la région MENA est semblable à la tendance pour le reste du monde, mais la tendance pour les femmes est unique. Dans la majeure partie du monde, le nombre de femmes engagées dans la population active est approximativement identique pour les femmes de toutes les tranches d'âge entre 20 ans et 50 ans (Houriet-Segard et Pasteels, 2011). Mais, dans la région MENA, les femmes jeunes, ayant entre 25 et 35 ans, sont les plus susceptibles de participer au marché du travail. Les Graphiques 1.8a et 1.8b montrent la situation dans les pays du Golfe et dans huit autres économies MENA prises séparément. Dans la plupart des cas, la participation des femmes atteint un sommet net dans la tranche d'âge 25-29 ans, bien qu'en Arabie saoudite et au Koweït, ce soit un peu plus tard (entre 30 et 35 ans) et en Egypte nettement plus tard (45-49 ans). L'Égypte est le seul pays de la région ayant une tendance de participation des femmes à la population active selon leur âge qui soit similaire au reste du monde. Tous les autres pays MENA sont des exceptions à cet égard.

Graphique 1.8. Taux de participation des femmes à la population active par âge, économies MENA, 2007-2010, en %

Panneau A



Panneau B



Source : Calculs effectués à partir d'ILOSTAT.

Une autre caractéristique intéressante de l'intégration des femmes au marché du travail dans la région MENA est l'effet de l'éducation sur le statut des femmes dans la population active. L'éducation semble avoir un effet positif fort sur la participation des femmes à la population active. Les hausses enregistrées depuis les années 1990 dans la participation des femmes à la population active semblent être dues à l'amélioration de

leur niveau d'instruction (Banque mondiale, 2008). De fait, l'augmentation du taux de participation des femmes à la population active est concentrée sur les jeunes femmes. En Egypte, Irak, Jordanie, Maroc et Tunisie, les femmes ayant un niveau d'études tertiaires sont deux fois plus susceptibles d'être actives que les femmes ayant un niveau d'études secondaires (Banque mondiale, 2013b).

Les données sur la composition hommes-femmes de la population active selon le niveau d'éducation disponibles pour deux pays, le Liban et le Maroc, montrent que, parmi les membres de la population active ayant le niveau d'études le plus élevé, la proportion de femmes est plus élevée dans les tranches d'âge les plus jeunes. Au Liban et au Maroc, la part des femmes actives dans le sous-groupe ayant le plus haut niveau d'études est respectivement de 8 et 27 points de pourcentage supérieurs chez les personnes âgées de 20 à 29 ans que dans la population active dans son ensemble.

Un tableau différent émerge toutefois en Jordanie, où le taux de participation baisse chez les femmes instruites⁵. Ces dernières sont principalement employées en Jordanie dans les secteurs de l'éducation et de la santé, deux domaines dans lequel l'emploi public domine. Avec la réduction des embauches dans le secteur public en Jordanie depuis le milieu des années 1980, et en dépit d'une augmentation de la part des femmes dans la main-d'œuvre du secteur public, les possibilités pour les femmes instruites sont de plus en plus rares (Assaad *et al.*, 2012).

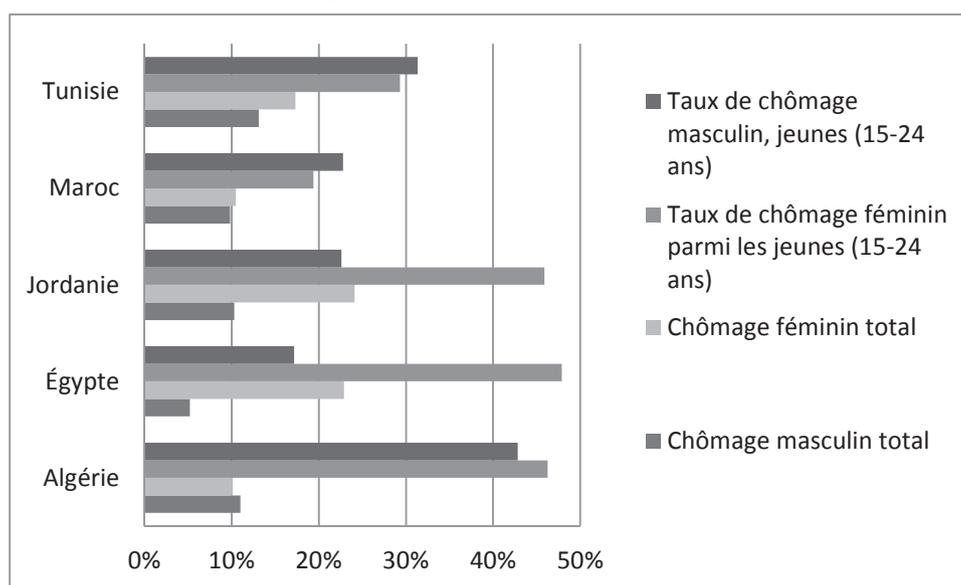
Chômage des femmes

Le taux de chômage reflète l'écart entre les préférences d'emploi et les possibilités d'emploi. Les femmes et les hommes dans la région MENA, mais surtout les femmes, sont confrontés à des niveaux de chômage très élevés par rapport aux normes internationales – en dépit de la faiblesse des taux de participation de la population active des femmes. En 2010, selon les estimations de l'Organisation internationale du travail (OIT), le taux de chômage des femmes en Afrique du Nord était de 18,9 % et de 18,1 % au Moyen-Orient, par rapport à un taux de chômage moyen mondial féminin de 6,4 %, et des taux compris dans la fourchette allant de 5,0 % à 9,1 % en Asie de l'Est, l'Afrique sub-saharienne, l'Amérique latine et les Caraïbes (OIT, 2012).

En Asie de l'Est, les pays développés et les pays européens n'appartenant pas à l'Union européenne (UE), les femmes ont des taux de chômage légèrement inférieurs aux hommes (écarts de 1 à 1,5 point de pourcentage). Dans les économies de la région MENA, en revanche, le taux de chômage des femmes dépasse celui des hommes de 9,5 à 10,5 points de pourcentage, soit un écart entre 3 et 10 fois plus grand que dans d'autres endroits du monde (OIT, 2012).

En outre, les taux de chômage des jeunes dans la région MENA ont été exceptionnellement élevés depuis au moins les années 1990 (Kabbani et Kothari, 2005). Les jeunes femmes ont tendance à être les plus touchées. Dans certains pays, même avec un nombre relativement faible de femmes en quête de travail, près de la moitié du nombre total de jeunes femmes ne peut pas trouver d'emploi.

Graphique 1.9. Taux de chômage des hommes et des femmes, population totale en âge de travailler et jeunes (15-24 ans), sélections de pays MENA, dernière année disponible (surtout 2009)



Source : Ensemble de données sur le genre de la Banque mondiale, basées sur LABORSTA de l'OIT.

En Tunisie, au Maroc, en Jordanie, en Égypte et en Algérie, les taux de chômage des jeunes sont au moins deux fois supérieurs au taux de chômage total (voir Graphique 1.9.). En Algérie, Égypte et Jordanie, les jeunes femmes sont confrontées à des taux de chômage approchant 50 %. En Égypte et Jordanie, le chômage chez les jeunes femmes est beaucoup plus élevé que chez les jeunes hommes.

Le taux de chômage des jeunes est également élevé chez les ressortissants du Bahreïn et d'Arabie saoudite (Kabbani et Kothari, 2005).

1.2. Emploi des femmes dans les économies MENA

Compte tenu de la faiblesse du taux de participation des femmes dans la population active et du taux de chômage élevé, seulement 17 % des femmes ont un emploi contre 68 % des hommes. C'est de loin le taux d'emploi féminin le plus faible du monde. Selon le pays, les femmes représentent entre 13 % et 25 % de tous les employés.

Le taux d'emploi des femmes de la région MENA en perspective

Contrairement aux grands progrès réalisés dans la région MENA dans le domaine de l'éducation, les femmes de tous les niveaux d'instruction continuent d'avoir des possibilités d'emploi limitées. Cela est particulièrement frappant pour les jeunes et les femmes les plus instruites.

Les taux d'emploi moyens des femmes dans la région MENA sont faibles puisqu'ils s'élèvent à 19,7 % en Afrique du Nord et à 15,3 % au Moyen-Orient, en dépit de taux relativement élevés dans les pays du Golfe (OIT, juillet 2012). Ces chiffres peuvent être comparés à la moyenne mondiale qui est de 47,8 %. Le deuxième taux d'emploi le plus bas est de 30,4 % et se trouve en Asie du Sud. L'Asie de l'Est possède le taux d'emploi des femmes le plus élevé au monde (64 %), soit un taux entre 3 et 4 fois supérieur à celui

de la région MENA (Tableau 1.1). Le taux d'emploi des hommes est de 52,8 points de pourcentage plus élevé que celui des femmes au Moyen-Orient, et de 48,5 points de pourcentage plus élevé en Afrique du Nord.

Il y a eu une augmentation continue de la part des femmes employées dans la population active dans la région MENA de 1970 à 2005 dans tous les pays pour lesquels des données sont disponibles (voir le Tableau 1.1). Depuis 2005, cependant, la proportion de femmes employées dans la population active stagne ou a reculé⁶.

Tableau 1.1. Part des femmes employées dans la population active totale, en pourcentage, dans certains pays MENA

	1970	1980	1990	Milieu années 1990	2000	2005	2010
Algérie	5	8	10			16.7* (2004)	15.1* (2010)
Égypte	9	9	16	17.7 (1995)	21.4* (1999)	19.0 (2006)	19.6* (2010)
Irak	-	8	11			20.3* (2006)	
Jordanie	-	9	10	11 (1993)			
Koweït	8	14	21		32.3*	25.2*	
Maroc	-	18	25	22 (1992)	25.9*, **	27.0*	21.1
République arabe syrienne	10	9	15	17 (1991)	17.0* (2001)	13.4*	12.9*
Tunisie	6	15	17	23 (1994)	24.6*		25.0*

*Toutes les personnes employées ** Population âgée de 7 ans et plus.

Sources : Années 1970-1990 tirées de Moghadam 2003 Tableau 2.3, basées sur les données WISTAT des Nations unies et du Yearbook of Labour Statistics de l'OIT. 2000-09 : tirées de LABORSTA de l'OIT. Les valeurs manquantes signifient qu'aucune donnée n'est fournie dans ces sources.

Néanmoins, au cours de la période de dix ans se terminant en 2012, le ratio global de l'emploi des femmes est passé de 16,6 % à 19,7 % en Afrique du Nord et de 13,7 % à 15,3 % au Moyen-Orient. L'augmentation est proportionnellement plus grande en Afrique du Nord (OIT, juillet 2012). Comme le taux d'emploi des hommes n'a pas tellement augmenté, cela a conduit à une légère diminution de l'écart entre les sexes dans les taux d'emploi, et ce davantage en Afrique du Nord qu'au Moyen-Orient.

Comme le montre la Graphique 1.10, dans les pays d'Afrique du Nord, les taux d'emploi des femmes varient entre 18 % et 26 % (sauf en Algérie, où ce taux est inférieur à 13 %), tandis que la divergence est beaucoup plus forte entre les autres pays du Moyen-Orient, allant de 10-11 % (Irak et Autorité palestinienne) à des niveaux exceptionnellement élevés de 30-50 % dans certains pays du CCG⁷. La situation démographique des pays du CCG est inhabituelle. Il y a un très grand nombre d'immigrants dans la population, qui sont pour la plupart employés (y compris les immigrantes).

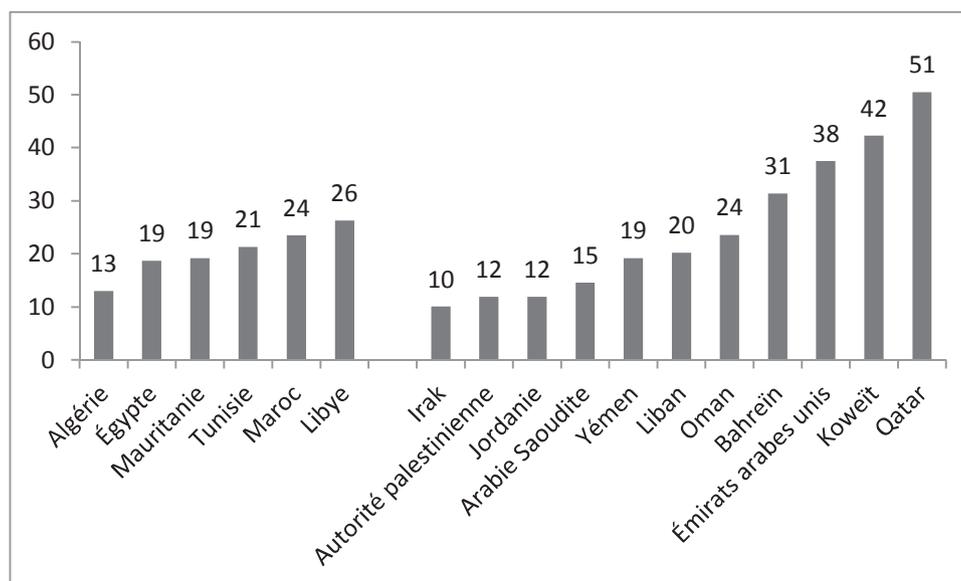
Tableau 1.2. Ratio emploi-population pour les hommes et les femmes de plus de 15 ans, 2002 et 2012, en pourcentage

	Ratio emploi-population, hommes		Ratio emploi-population, femmes		Ecart hommes-femmes (en points de pourcentage)	
	2002	2012	2002	2012	2002	2012
Monde	73.3	72.7	48.6	47.8	24.8	24.8
Pays développés (y compris UE)	64.5	61.6	47.7	48.4	16.7	13.2
Europe centrale, S-E & CEI	61.3	64.7	44.4	46.0	16.9	18.7
Asie de l'Est	77.4	75.4	66.4	64.0	10.9	11.4
Asie du Sud-Est & Pacifique	78.0	78.3	54.7	56.0	23.3	22.3
Asie du Sud	79.8	78.5	34.2	30.4	45.7	48.1
Amérique latine et Caraïbes	74.3	74.8	43.9	48.8	30.3	26.0
Moyen-Orient	66.3	68.2	13.7	15.3	52.6	52.8
Afrique du Nord	66.2	68.3	16.6	19.7	49.5	48.5
Afrique subsaharienne	70.4	70.8	57.4	59.2	12.9	11.6

Note : Les chiffres pour 2012 sont des estimations préliminaires. L'écart hommes-femmes équivaut à la différence entre les ratios hommes et femmes. Estimations régionales OIT.

Source : OIT, 2012.

Graphique 1.10. Taux d'emploi des femmes, 18 pays de la région MENA, 2010, %



Source : Données genre de la Banque mondiale établies sur la base des données de l'OIT ; dans la plupart des cas, pour les femmes âgées de 15 ans et plus.

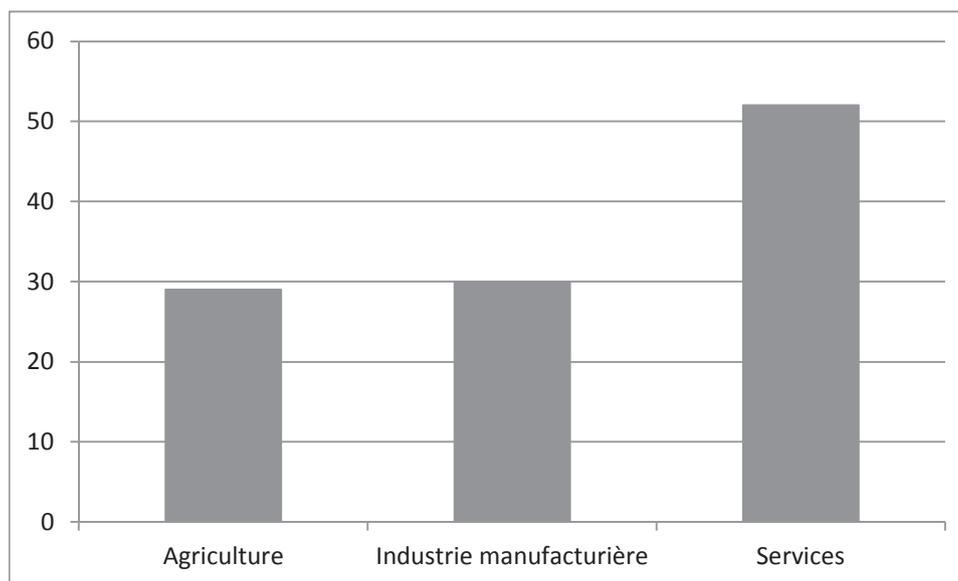
La main-d'œuvre féminine dans les différents secteurs économiques

Une ventilation sectorielle des femmes dans la population active est disponible pour seulement deux économies : l'Égypte et le Maroc. Les Graphiques 9a et 9b montrent la proportion de femmes dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services en Égypte et Maroc pour la période allant de 2000 à 2010. La main-d'œuvre comprend les

personnes employées dans chaque secteur qui travaillent ou ont un contrat pour travailler contre la remise d'un salaire, un bénéfice ou un gain familial, y compris, mais sans s'y limiter, les salariés. En Egypte comme au Maroc, le travail des femmes est utilisé comme facteur de production dans l'agriculture beaucoup plus que dans d'autres secteurs. La part de l'emploi des femmes dans l'agriculture a augmenté au fil du temps.

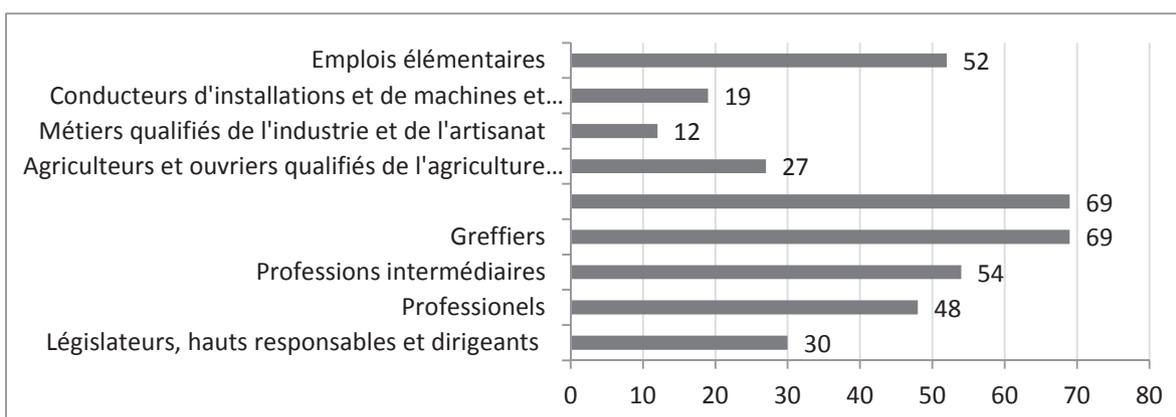
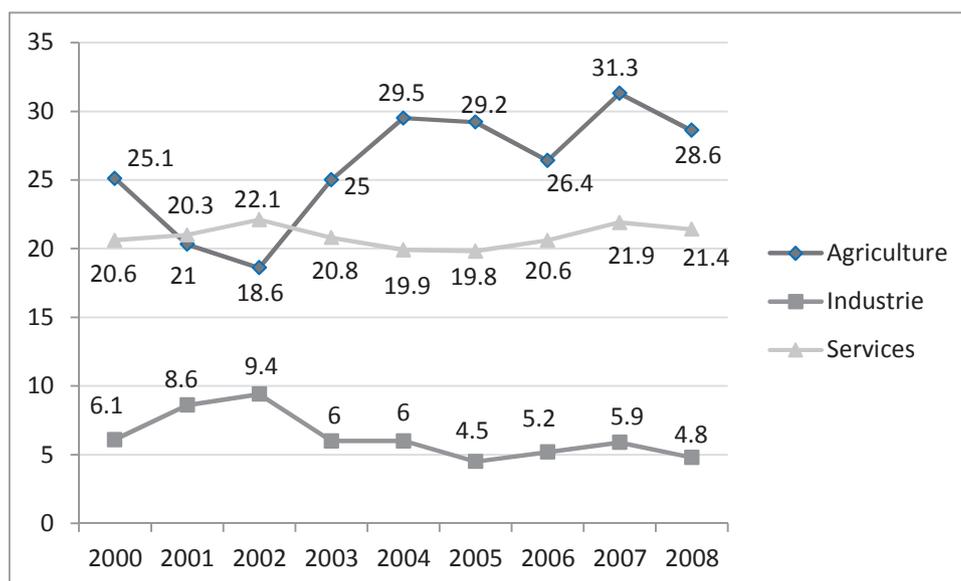
La part des femmes par secteur est la plus élevée dans le secteur des services (Graphique 1.11). Dans ce secteur en effet, les femmes représentent plus de la moitié de la main-d'oeuvre totale, contre 30 % dans le secteur manufacturier et légèrement moins dans l'agriculture. Dans une certaine mesure, cela reflète les plus hautes qualifications des femmes, en particulier dans les domaines liés au secteur des services : les femmes représentaient ainsi 27 % des diplômés dans les domaines de l'ingénierie, de la fabrication et de la construction mais plus de 70 % des diplômés dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du bien-être (OCDE, 2012). La Graphique 1.1.2 montre la répartition des femmes dans l'emploi par profession. Les compétences et les niveaux de revenu des différentes professions ont tendance à être plus élevés sur la partie gauche de l'échelle et ont tendance à diminuer à mesure que l'on se déplace vers la droite de l'échelle. Le graphique montre que les femmes représentent 48 % des professions libérales et 54 % des professions techniques ; elles ont tendance à être la majorité des emplois de services intermédiaires (environ 70 %) et une petite minorité des emplois dans l'agriculture, l'artisanat et les postes de machinistes.

Graphique 1.11. Part des femmes dans l'emploi par secteur principal, 1998-2000, dans les pays de l'OCDE, en %



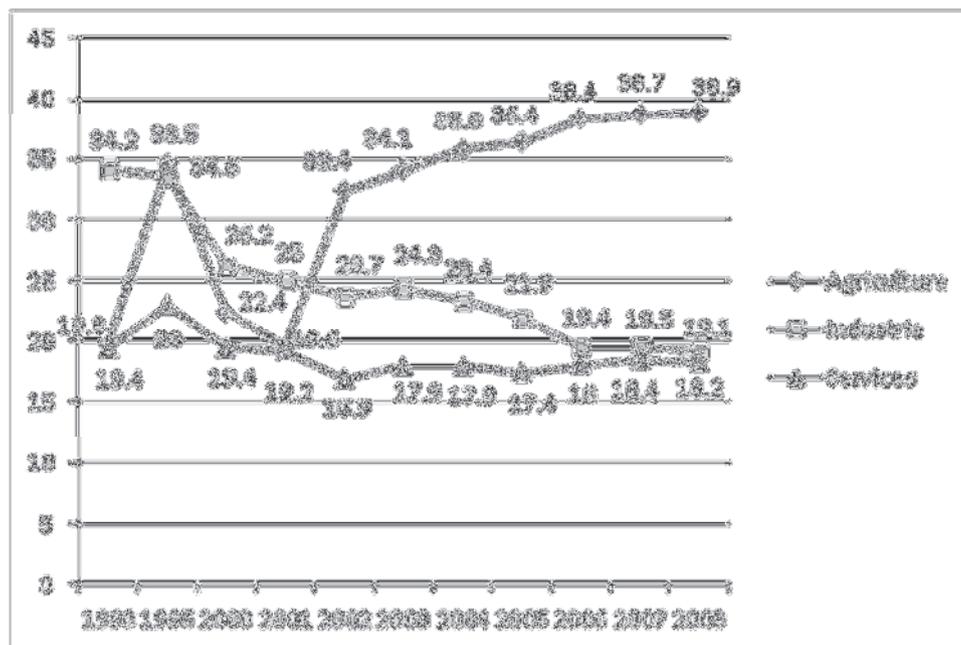
Note : Aucune donnée n'est disponible sur la part de l'emploi des femmes dans le secteur industriel.

Source : Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2002, Tableau 2.10.

Graphique 1.12. Part des femmes dans l'emploi par grande catégorie professionnelle, 1998-2000, en %**Graphique 1.13. Part des femmes dans l'emploi par grand secteur d'activité, Egypte, 2000-2008, en %**

Source : Données OIT (Indicateurs clés sur le marché du travail. Tableau 4a).

Graphique 1.14. Part des femmes dans l'emploi par grand secteur d'activité, Maroc, 2000-08, en %



Source : Données OIT (Indicateurs clés sur le marché du travail. Tableau 4a).

Agriculture

Au cours des dernières années, l'agriculture a fait une petite contribution, et dans presque tous les cas, une contribution en baisse, à la production nationale de la plupart des économies de la région MENA (voir Tableau 1.3). Par conséquent, l'augmentation de la part de l'emploi des femmes dans ce secteur a eu un impact limité sur le taux d'emploi des femmes dans l'économie dans son ensemble. Les raisons de l'augmentation de la part de l'emploi des femmes dans le secteur agricole en Egypte et au Maroc (Graphiques 1.13 et 1.14) ne sont pas encore claires, mais des éléments semblent indiquer que les femmes ont été attirées par un travail salarié dans l'agriculture au moment où les chaînes de valeur mondiales faisaient de plus en plus appel aux producteurs d'Afrique du Nord (Dolan et Sorby 2003).

Le secteur agricole reste cependant un employeur important des femmes dans de nombreuses parties de la région MENA. En outre, dans ce secteur, de nombreuses femmes travaillent de manière informelle, ou ne sont pas payés pour leur travail. Leurs conditions de travail sont difficiles, et beaucoup ne sont pas propriétaires des terres sur lesquelles ils travaillent.

Tableau 1.3. Contributions des différents secteurs au PIB, certains pays MENA, en pourcentage, 1990-2010

	Agriculture			Industrie (production manufacturière)			Services		
	1990	2000	2010	1990	2000	2010	1990	2000	2010
Algérie	11	9	7	48	59 (7)	62 (6)	40	33	31
Egypte	19	17	14	29	33 (19)	38 (15)	52	50	48
Jordanie	7	2	3	23	26 (16)	31 (19)	64	72	48
Maroc	18	15	15	35	29 (12)	30(13)	48	56	55
Tunisie	14	11	9	35	30 (18)	31(18)	49	58	61

Source : Indicateurs de la Banque mondiale. Les données sur la production manufacturière datent de 2000 et 2011.

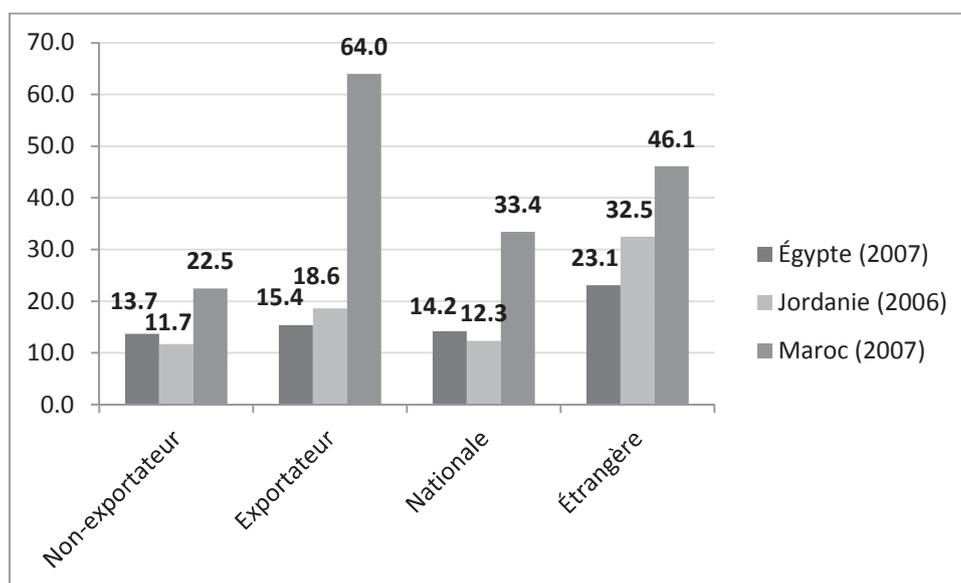
Industrie

En revanche, la part de la production industrielle (y compris la production de pétrole) a généralement augmenté dans les économies de la région MENA, y compris en Egypte et au Maroc, tandis que la part de l'emploi féminin dans ce secteur a diminué. L'importance du secteur manufacturier varie grandement entre les économies de la région MENA. La production manufacturière n'a contribué qu'à 6 % de la production de l'Algérie en 2011, contre 18 % en Tunisie (voir Tableau 1.3). Dans un petit nombre de pays à revenu intermédiaire de la région MENA ne possédant pas de richesses en pétrole, comme dans d'autres pays similaires dans d'autres parties du monde, les industries d'assemblage se sont beaucoup développées dans les années 1980 et 1990 (Banque mondiale 2013b), mais ont stagné ou diminué depuis.

Les industries d'assemblage ont tendance à employer de très fortes proportions de femmes. La baisse de la part des femmes dans le secteur industriel en Egypte et au Maroc (Graphiques 1.11a et 1.11b) est liée à l'évolution du secteur, en particulier l'augmentation suivie de la stagnation de l'industrie d'assemblage léger à forte concentration de main-d'œuvre.

La Graphique 1.15 précise l'évolution de l'emploi féminin dans le secteur manufacturier en Egypte, en Jordanie et au Maroc. Les entreprises manufacturières plus tournées vers l'exportation et ayant une plus forte participation étrangère à leur capital ont tendance à employer de plus fortes proportions de salariées. Le Maroc est un cas intéressant dans la région dans la mesure où sa gamme d'industries manufacturières beaucoup plus variée que dans les autres pays. Au Maroc, la proportion de femmes employées est importante (quoiqu'elle baisse actuellement dans certains cas), dans une gamme exceptionnellement large d'industries manufacturières. En 2009, les femmes y représentaient 44 % des employés du secteur de la fabrication, contre, par exemple, 11 % en Egypte (ONUUDI, 2012). La part des femmes dans la main-d'œuvre du secteur manufacturier au Maroc était supérieure à 40 % dans cinq industries, avec notamment plus de 80 % des femmes employées dans l'industrie du vêtement en 2009 (ONUUDI Annuaire des statistiques industrielles, diverses années). La performance médiocre de l'industrie du vêtement, essentiellement en termes d'exportations, a conduit à une baisse de la part des femmes dans l'industrie manufacturière et, partant, dans le secteur industriel dans son ensemble (Belarbi *et al.*, 2013).

Graphique 1.15. Proportion d'employés permanent à temps plein qui sont des femmes (en %) par type de société (orientation commerciale et propriété), Égypte, Jordanie et Maroc, diverses années



Source : Enquêtes sur les entreprises de la Banque mondiale disponibles sur : www.entreprisesurveys.org/. Définitions et portée : sociétés : ayant au moins 5 salariés ; exportatrice : société où les exportations directes représentent 10 % ou plus des ventes ; étrangère : société dont 10 % ou plus du capital sont détenus par des étrangers.

Services

Dans d'autres régions à revenu intermédiaire du monde, la part de la main-d'œuvre féminine a augmenté de façon significative dans le secteur des services privés, et en particulier dans le secteur du traitement de données et autres secteurs des technologies de l'information (TI), ainsi que dans le secteur des services aux entreprises. Ces deux derniers emploient un nombre relativement important de femmes dans leur main-d'œuvre, et à des niveaux de compétences plus élevés que dans d'autres secteurs. Dans les économies de la région MENA, aucun de ces deux types d'activité ne s'est développé autant que dans d'autres régions du monde (OCDE/CRDI, 2013). Les services privés continuent d'être dominés par des activités axées sur le consommateur tels que le commerce, où l'on trouve peu de femmes dans la main-d'œuvre. Par conséquent, en Égypte et au Maroc, la part totale de l'emploi féminin dans le secteur des services n'a guère changé (Graphiques 1.13 et 1.14).

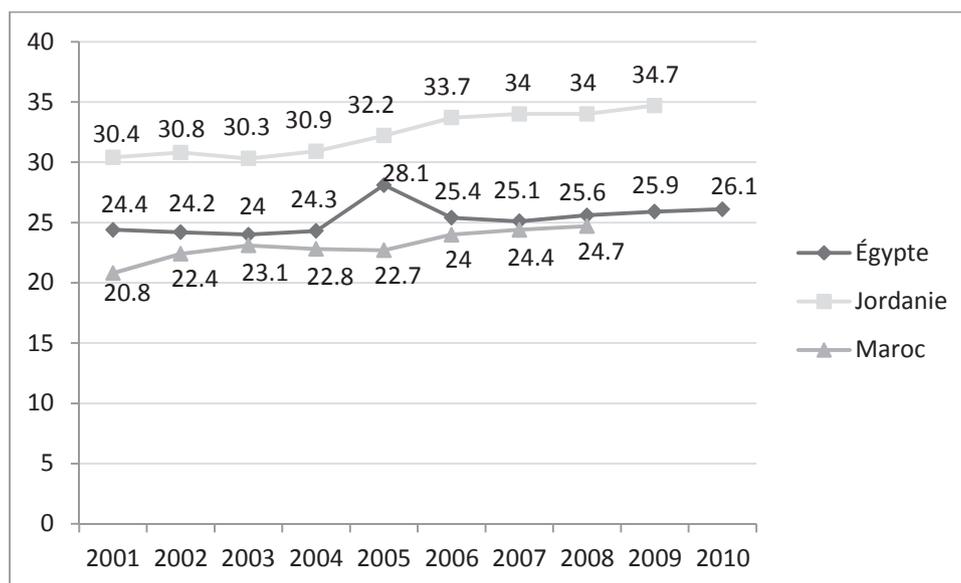
Emploi dans le secteur public

Le secteur public dans la région MENA est vaste en comparaison avec d'autres pays, mais sa taille varie énormément entre les économies de la région MENA. L'emploi total du secteur public varie de 10 % de la population active au Maroc à plus de 70 % chez les ressortissants nationaux (non-immigrants) des pays du CCG (Banque mondiale, 2008).

La proportion de femmes dans l'emploi total du secteur public est relativement élevée et a augmenté dans les pays pour lesquels des données sont disponibles (voir Graphique 1.16). Au Maroc et en Égypte, la proportion est sensiblement plus élevée que la part des femmes dans la population hors secteur agricole (Graphiques 1.13 et 1.14).

(aucune donnée n'est disponible pour la Jordanie.) Alors que la part des femmes dans le secteur public de base, l'éducation et la santé est élevée, elle est nettement plus faible dans les entreprises publiques (EP) : les femmes représentaient 12 % de la main-d'œuvre des entreprises d'État en Égypte, 15 % en Jordanie et 17 % au Maroc en 2008.

Graphique 1.16. Part des femmes dans l'emploi total du secteur public, Égypte, Jordanie et Maroc, 2001-10, en %

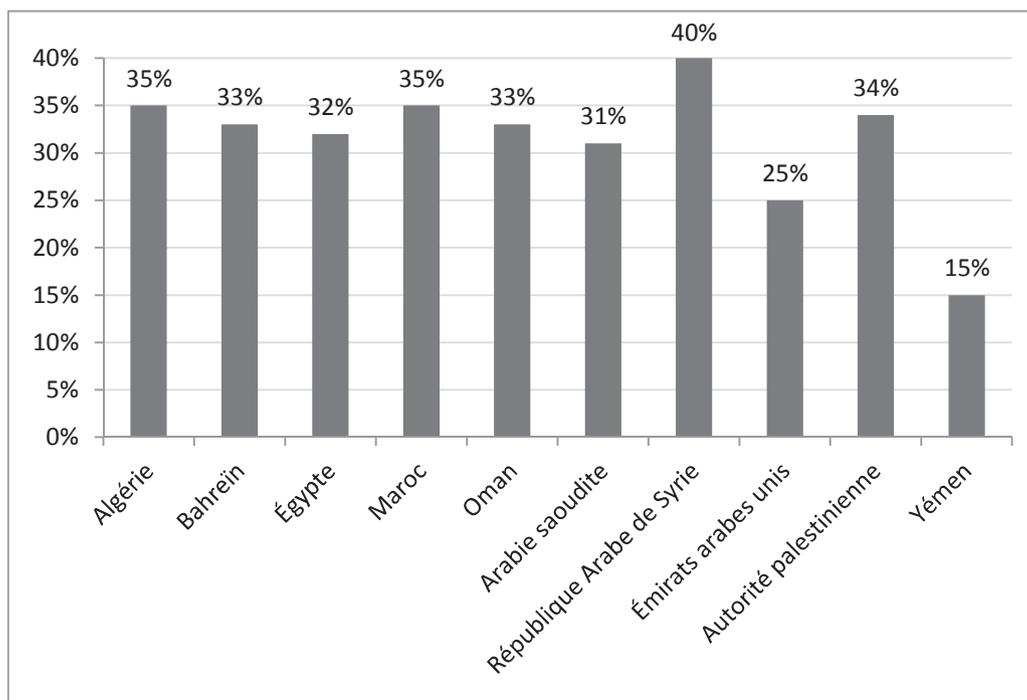


Source : OIT, LABORSTA.

Emploi des femmes par catégorie d'emploi

Une autre caractéristique de l'emploi des femmes dans la région MENA est que l'écart entre les sexes dans les emplois exigeant des qualifications avancées est plus faible que pour les autres professions (voir Graphique 1.14). Cela reflète l'augmentation du niveau de scolarité des femmes. Ces données sont confirmées par d'autres sources telles que le classement mondial des pays en fonction de la part des femmes dans les professions hautement qualifiées, préparé pour le Forum économique mondial. En dehors des secteurs de l'agriculture, la part de l'emploi des femmes est souvent la plus élevée dans les postes spécialisés les plus qualifiés (gestionnaires et professionnels), au milieu de la fourchette pour les emplois et services de « cols blancs », et la plus faible pour les postes de base et « cols bleus » dans les activités manuelles, artisanales et de machinistes⁸. (Assaad *et al.*, 2012).

Graphique 1.17. Proportion de femmes parmi l'ensemble des travailleurs dans les postes professionnels et techniques, (%), économies MENA



Note : les « emplois professionnels et techniques » sont bien classés dans la classification des emplois et sont généralement les mieux rémunérés. Ils désignent des emplois qui impliquent des tâches et des responsabilités complexes et de grande envergure accomplies par des travailleurs ayant suivi des études formelles de haut niveau.

Source : Ensemble de données sur le genre de la Banque mondiale.

Conditions d'emploi des femmes

Les données sur la situation de l'emploi des travailleuses sont limitées. Il n'existe pas d'information, par exemple, sur la part de l'emploi à temps partiel ou sur la durée (permanente, temporaire ou saisonnier) des contrats de travail rémunérés pour les femmes par rapport aux hommes. On dispose toutefois de quelques informations sur les salaires par sexe et sur les conditions d'emploi des femmes par rapport aux hommes⁹.

Diverses sources montrent que les femmes dans les économies MENA sont payées moins que les hommes, comme c'est le cas aussi dans d'autres pays du monde. La taille de l'écart de salaire entre les sexes est extrêmement difficile à estimer. Les données sur les salaires sont en effet rares et les calculs de l'écart entre les sexes ne sont pas vraiment utilisables (Hausmann *et al.*, 2012).

Tableau 1.4. Ratio des salaires femmes-hommes dans le secteur manufacturier, différentes années, 2007-10

Bahreïn	Égypte	Jordanie	Oman	Autorité palestinienne
0,77	0,76	0,61	1,42	0,53

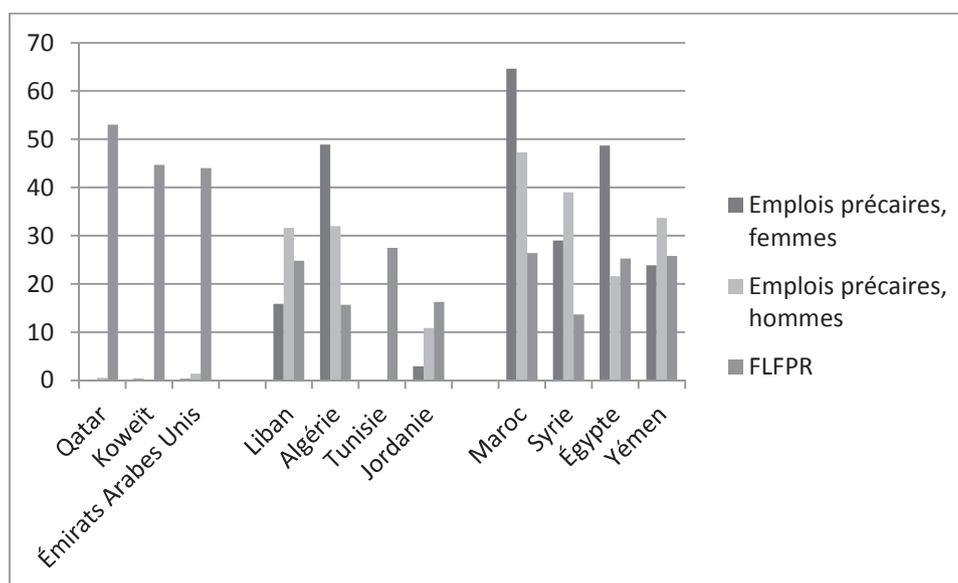
Source : Base de données Genre de la Banque mondiale.

Pour une bonne estimation des écarts salariaux, les secteurs économiques et les niveaux d'éducation doivent être pris en compte. Le Tableau 1.4 donne des informations sur les écarts de salaires dans un secteur – la fabrication. À l'exception d'Oman¹⁰, en moyenne, les femmes sont payées beaucoup moins que les hommes, une différence allant de la moitié aux trois quarts des salaires masculins. On ne dispose généralement pas de données permettant de générer des données sur les salaires à structure comparable, ce qui nécessiterait de corriger les données brutes du Tableau 1.4 pour prendre en compte les différences professionnelles et éducatives. Les données permettent de faire cela pour l'Égypte. Les salaires des femmes dans le secteur privé en Égypte représentent environ la moitié de ceux des hommes une fois ces différences prises en compte (Assaad, 2005).

Il y a deux autres aspects des conditions d'emploi des femmes à considérer. La Graphique 1.15 fournit des informations sur le type d'emploi offert aux travailleurs, et fait référence à la proportion de travailleurs « vulnérables ». Selon la définition de l'OIT, les travailleurs vulnérables comprennent les travailleurs familiaux non rémunérés et les travailleurs indépendants. Par rapport aux pays de l'OCDE, où, en 2009, 14,5 % des femmes qui travaillent ont été identifiées comme occupant un emploi vulnérable par rapport à 16 % des hommes, les taux de vulnérabilité pour les femmes ont tendance à être plus élevés dans un certain nombre de pays de la région MENA. La Graphique 1.15 révèle une association complexe entre les niveaux nationaux de revenu par habitant, le taux de participation des femmes à la population active et la proportion de femmes occupant des postes vulnérables. Dans les Etats du Golfe riches en pétrole, où les revenus sont de l'ordre de USD 40 000 à 70 000 USD par habitant, les niveaux de participation sont exceptionnellement élevés et les offres d'emploi pour les femmes (et les hommes) sont pratiquement toutes dans des emplois réguliers rémunérés. Dans les pays à revenu intermédiaire (Liban, Algérie, Tunisie et Jordanie, dont les revenus sont de l'ordre d'environ 4 000 USD à 8 000 USD par habitant), la participation des femmes à la population active est faible (à l'exception de l'Algérie) et l'incidence de l'emploi vulnérable pour les femmes est faible également.

Le dernier groupe comprend plusieurs pays à très faible revenu de la région MENA (Maroc, République arabe syrienne, Égypte et Yémen, avec des revenus de l'ordre de 1 000 USD à 3 000 USD). Ces pays ont des taux beaucoup plus élevés de participation féminine à la population active mais également des niveaux beaucoup plus élevés de vulnérabilité. Les employés de sexe masculin souffrent également de niveaux élevés de vulnérabilité, mais dans une moindre mesure que les femmes.

Graphique 1.18. Proportion des travailleurs vulnérables dans l'emploi féminin et masculin et taux de participation des femmes à la population active (FLFPR), dernière année disponible (autour de 2009), en %



Source : Base de données genre de la Banque mondiale, sur la base des données de l'OIT. Les pays sont classés par revenu national, grâce aux indicateurs de la Banque mondiale (RNB par habitant, méthode Atlas, 2009). Les données dans ce tableau sont pour les ressortissants nationaux uniquement (par pour la population totale qui comprend aussi les immigrants).

Un autre aspect de la vulnérabilité de l'emploi est l'informalité. Bien que les informations soient rares sur ce point, l'échelle de l'activité informelle semble varier considérablement dans la région MENA. Un examen de la question estime qu'en Irak, 75 % de la population active est actuellement dans le secteur informel, tandis que le secteur informel représente 20 % du produit intérieur brut (PIB) en République arabe syrienne, 22 % en Jordanie, 27 % au Yémen et 37 % au Maroc (Stevenson, 2010). Dans d'autres parties du monde, l'informalité est fortement associée à l'emploi des femmes (Assaad *et al.*, 2012). Cependant, ce n'est pas le cas dans les économies de la région MENA. Les femmes sont moins susceptibles, et non pas plus, d'être des travailleurs informels dans les économies de la région MENA. Les données pour l'Égypte et l'Autorité palestinienne du Tableau 1.5 montrent que, en dehors de l'agriculture, une plus faible proportion de femmes que d'hommes travaille dans le secteur informel.

Tableau 1.5. Personnes ayant un emploi informel dans des activités non agricoles, en pourcentage du total

Égypte (2009)		Autorité palestinienne (2010)	
Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
56,3	23,1	59,9	42,0

Source : OIT KILM 8. Aucune donnée n'est disponible pour les autres économies MENA.

Le degré d'informalité dans l'emploi est considéré comme ayant fortement progressé dans les économies MENA au cours des années 1990 (Assaad, n.d.; Yousef, 2004).

En Égypte, la déréglementation explicite du marché du travail au début des années 1990 s'est accompagnée de l'informalisation importante des relations de travail. Alors que les opportunités d'emploi formel ont diminué dans la fonction publique et les grandes entreprises publiques, elles semblent être de plus en plus remplacées par des emplois informels dans le secteur privé, lesquels offrent peu de sécurité de l'emploi et une faible protection sociale (Assaad n. d. ; Yousef, 2004).

1.3. L'entrepreneuriat des femmes dans les économies MENA

Dans les économies de la région MENA, environ 12 % des femmes adultes sont des entrepreneurs, comparativement à 31 % des hommes, ce qui est le plus grand écart entre les sexes pour les différentes régions du monde. L'entrepreneuriat est néanmoins relativement attrayant pour les femmes dans la région MENA, peut-être en raison des difficultés qu'elles rencontrent à être embauchées dans d'autres types de professions. L'écart entre les sexes est plus faible dans l'entrepreneuriat que dans l'emploi. Les hommes sont entre 2,5 et 3,5 fois plus susceptibles que les femmes d'entrer dans la population active, mais seulement 2 fois plus susceptibles que les femmes d'être dans le milieu des affaires. (voir le Tableau 1.6).

Tableau 1.6. Ecarts entre les sexes en matière d'emploi et d'entrepreneuriat, sous-régions MENA, 2009

	MENA	Ouest	Centre	Est
Ecart en matière d'emploi : ratio hommes-femmes pour les taux de participation à la population active	2,9:1	2,5:1	3,5:1	2,7:1
Ecart en matière d'entrepreneuriat : ratio hommes-femmes pour les taux d'activité entrepreneuriale	2,1:1	2,1:1	2,2:1	2,0:1

Note : La sous-région « Ouest » comprend les pays du Maghreb ; la sous-région « Centre » comprend les pays du Moyen-Orient, plus l'Égypte ; la sous-région « Est » comprend les pays bordant le Golfe. Ce regroupement en trois zones est une agrégation *ad hoc* des données du GEM. Cette compilation a été réalisée par Reynold (à paraître) parce que la base de données du GEM contenait trop peu d'observations sur les femmes entrepreneurs pour permettre une analyse de genre étendue au niveau des pays individuels.

Source : OCDE/CRDI, 2013 avec modifications ; sur la base des données de l'OIT et du GEM.

Encadré 1.1. L'entrepreneuriat dans les pays membres de l'OCDE

Il existe dans les pays membres de l'OCDE un écart important entre les sexes en matière d'activité entrepreneuriale. En moyenne, 5,9 % des femmes adultes sont actives dans des entreprises naissantes ou nouvelles, en comparaison avec 10,8 % des hommes¹¹. Environ 35 % des entreprises sont détenues par des femmes mais seulement 18 % ont une femme haute dirigeante¹². Malgré des progrès dans les domaines de l'éducation, de la participation à la population active et de l'emploi, les femmes sont encore rares aux plus hauts échelons des entreprises dans les pays de l'OCDE. Alors qu'en moyenne 6 % de tous les hommes employés étaient leurs propres employeurs dans les pays de l'OCDE en 2010, cela n'était vrai que de seulement 2 % de toutes les femmes employées¹³.

L'activité entrepreneuriale des femmes

Les données comparatives sur l'entrepreneuriat dans la région MENA proviennent de deux sources principales statistiques internationales. La première source, le Global Entrepreneurship Monitor (GEM), se concentre sur les activités entrepreneuriales, les aspirations et les attitudes des individus, ne porte que peu d'attention à la nature de leurs

entreprises et ne comprend aucune restriction relative à la taille ou au statut juridique des entreprises. Alors que les hommes sont plus susceptibles que les femmes de se lancer dans un projet d'entreprise dans toutes les régions du monde (GEM, 2012), l'écart entre les sexes est particulièrement grand dans la région MENA. La deuxième source statistique, l'enquête de la Banque mondiale sur les entreprises, met l'accent sur la performance économique, et les obstacles à la croissance et à la rentabilité, des entreprises immatriculées comprenant au moins cinq salariés¹⁴. Selon cette source, sur le plan international, la région MENA dispose d'une exceptionnellement petite proportion d'entreprises formelles détenues ou gérées par des femmes.

Le GEM enregistre différents types d'entrepreneuriat. En moyenne, dans 10 économies MENA 8,5 % des femmes adultes sont actives dans des entreprises naissantes et nouvelles (dans cette catégorie rentre les entrepreneurs qui sont activement impliqués dans la planification d'une entreprise, ou en gèrent déjà une nouvelle entreprise ayant versé des salaires pendant moins de 3 mois, ainsi que les propriétaires-gérants de nouvelles entreprises ayant versé des salaires pendant entre 3 et 42 mois), contre 18,4 % des hommes adultes. Bien que l'écart entre les sexes soit large, il est beaucoup moins important que l'écart global entre les sexes en matière d'emploi, et démontre une fois de plus l'attrait de l'entrepreneuriat pour les femmes.

La part de la population adulte à travailler comme propriétaires-gérants d'entreprises « établies » (en activité depuis plus de 42 mois) est nettement plus faible et l'écart entre les sexes dans cette catégorie est plus large : 3,56 % chez les femmes contre 12,93 % chez les hommes. Globalement, 12 % des femmes ont une activité entrepreneuriale, soit moins de la moitié du taux des hommes (31 %). Pour 10 hommes impliqués dans un stade précoce d'activité entrepreneuriale, 7 sont propriétaires ou gérants d'une entreprise établie ; tandis que pour 10 femmes dans un stade précoce d'activité entrepreneuriale, seulement un peu plus de 4 femmes sont engagées dans une entreprise établie.

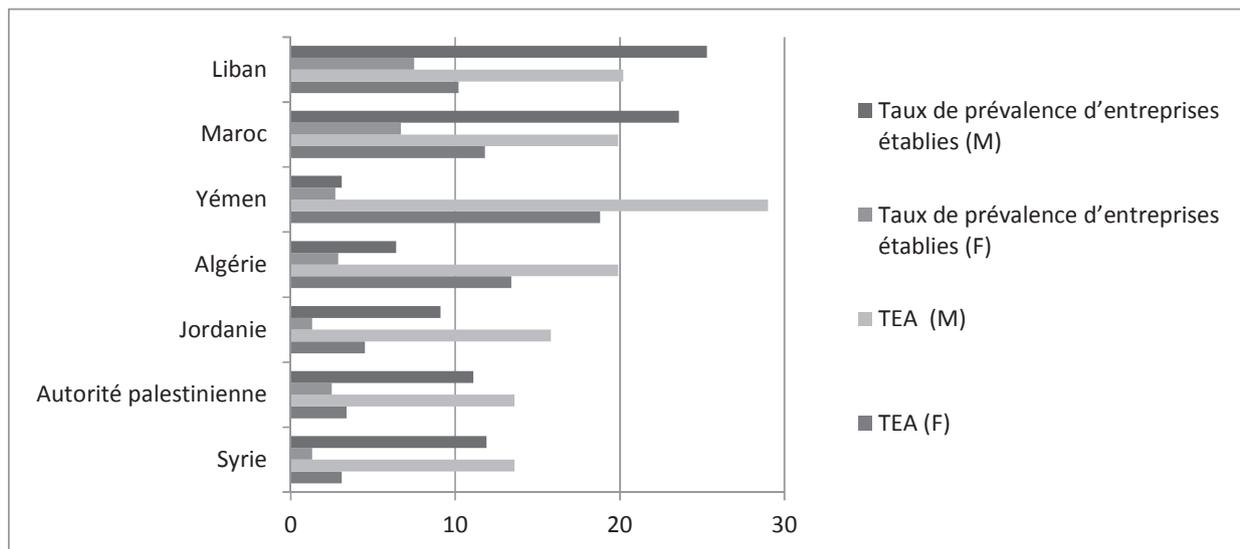
Tableau 1.7. Taux d'activité entrepreneuriale par sexe, région MENA, part de la population active, en pourcentage

Taux d'activité	Stade précoce (entreprises naissantes et nouvelles) (TEA)	Stade des entreprises établies (>3,5 years)	Total
Femmes	8,5	3,65	12,15
Hommes	18,4	12,93	31,13

Source : Reynolds (à paraître), sur la base des données GEM pour 10 pays : Algérie, Arabie saoudite, Autorité palestinienne, Egypte, EAU, Jordanie, Liban, Maroc, République arabe syrienne et Tunisie (tous pays 2009, sauf Egypte 2008).

Il existe des différences nationales marquées dans les taux d'activité entrepreneuriale par sexe dans tous les pays de la région MENA (Graphique 1.16). D'un côté, il y a des pays où pour les hommes et les femmes, le nombre d'entrepreneurs nouvellement actifs est plus grand que le nombre gérant des entreprises établies : c'est le cas en Jordanie, en République arabe syrienne et en Autorité palestinienne, et même dans une plus grande mesure au Yémen et en Algérie.

Graphique 1.19. Taux d'activité entrepreneuriale à un stade précoce (TEA) et taux de prévalence de la propriété/gestion d'entreprises établies par sexe, différents pays, en %

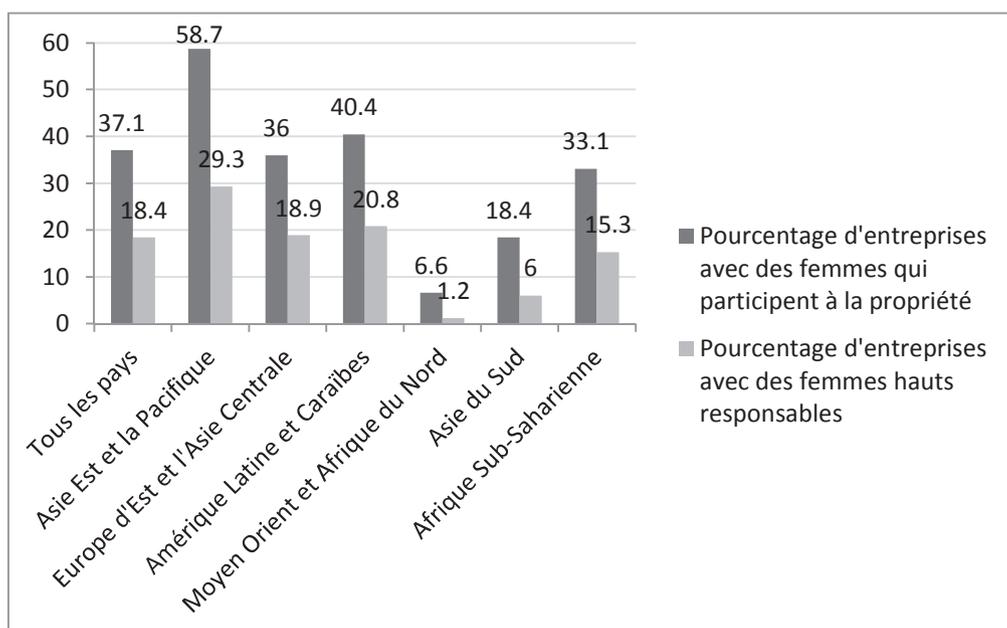


Source : rapports nationaux GEM et rapport régional GEM-MENA 2010. L'Enquête Genre de la Banque mondiale porte sur l'Autorité palestinienne.

Au Maroc et au Liban, la situation est légèrement différente. Les hommes sont plus nombreux à participer à des activités entrepreneuriales établies plutôt que nouvelles. En parallèle, en comparaison d'autres économies MENA, ces deux pays possèdent des taux exceptionnellement élevés de femmes actives dans des entreprises établies. Les résultats sont étroitement liés au fait que le Maroc et le Liban sont deux économies MENA qui, en dehors des pays du CCG, possèdent une forte culture entrepreneuriale et un secteur privé dynamique (Stevenson, 2010).

Femmes dans le secteur plus formel des entreprises

Des données supplémentaires complètent le portrait des femmes entrepreneurs. La part des entreprises détenues et gérées par des femmes parmi la totalité des entreprises immatriculées de toutes tailles (avec au moins 5 salariés) est extrêmement faible dans la région MENA en comparaison avec d'autres régions du monde, pour les pays où des données sont disponibles (voir Graphique 1.5 et Tableau 1.8).

Graphique 1.20. Proportion des entreprises immatriculées détenues et gérées par des femmes, différentes régions, sociétés de plus de 5 salariés, dernière année disponible, en %**Tableau 1.8. Proportion des entreprises détenues ou gérées par des femmes dans la région MENA, divers pays, sociétés de plus de 5 salariés, dernière année disponible, en pourcentage**

	Participation des femmes à la propriété des entreprises	Entreprises ayant une femme parmi leurs hauts dirigeants
Algérie 2007	15	
Autorité palestinienne 2006	18	
Egypte 2008	34	
Irak 2011	6,8	2,4
Jordanie 2006	13,1	
Liban 2009	33,5	29,1
Mauritanie 2006	12,3	
Maroc 2007	13,1	22,8
République arabe syrienne 2006	14,4	
Yémen 2010	6,4	0,2
Moyenne MENA	6,6	1,2

Source : Enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises, www.entreprisesurveys.org/Data/ExploreTopics/gender.

La définition du droit de propriété des femmes utilisée dans les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises est très large ; les données correspondent donc davantage aux limites supérieures qu'à une mesure exacte. « La participation des femmes à la propriété des entreprises » indique la présence d'au moins une femme parmi les propriétaires de l'entreprise. A titre de comparaison, la loi américaine Women's Business Ownership Act définit une « entreprise appartenant à des femmes » comme ayant un capital détenu à « au moins 51 % par une ou des femmes, qui la contrôlent également et l'exploitent ; « contrôle » signifie ici prendre des décisions politiques et « exploite » signifie participer à la gestion au jour le jour (Simavi *et al.*, 2010). Si cette définition plus stricte avait été utilisée, les niveaux enregistrés de propriété féminine d'entreprises immatriculées dans la région MENA auraient sans doute été plus faibles, peut-être même beaucoup plus faibles.

En fait, la définition de « la propriété des femmes » est en cours de modification dans l'enquête¹⁵ et les futures données des Enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises sur la région MENA indiqueront, à court terme, presque certainement une baisse du niveau de participation des femmes dans les affaires.

*Caractéristiques personnelles des entrepreneurs*¹⁶

De façon générale, les entrepreneurs masculins et féminins dans la région MENA sont très similaires en termes de répartition par âge, niveau d'ambition ou d'appréhension vis-à-vis de l'entrepreneuriat, d'intérêt pour les marchés internationaux, et démotivations et attentes concernant la croissance de leurs entreprises. Il existe, cependant, des différences significatives sur trois dimensions.

Tout d'abord, les femmes entrepreneurs proviennent de ménages à plus faible revenu que leurs homologues masculins. Les femmes peuvent donc compter sur des ressources du ménage inférieures pour démarrer leur entreprise.

Deuxièmement, les femmes propriétaires et gestionnaires d'entreprises à tous les stades de développement sont moins instruites que les hommes, mais elles ont un niveau d'instruction supérieure au reste des femmes. Cependant, le profil éducatif des femmes entrepreneurs est plus proche de celui de la population féminine totale que de celui des femmes employées, lesquelles ont tendance à être un peu plus instruites.

Troisièmement, les femmes entrepreneurs ont beaucoup moins d'expérience professionnelle que les hommes (OCDE/CRDI, 2013). On trouve une incidence élevée de femmes sans expérience professionnelle préalable impliquées dans une activité entrepreneuriale au stade précoce en Algérie, au Maroc et en Tunisie¹⁷. Ce point est important parce que l'expérience professionnelle est une forme essentielle de la préparation pour – et un moteur de – l'activité entrepreneuriale. Des études internationales indiquent une forte corrélation entre l'emploi et l'entrepreneuriat. Les faibles taux d'emploi féminin dans la région MENA sont peut-être étroitement liés à la faiblesse générale du taux d'emploi qui sape le désir et la capacité des femmes de devenir entrepreneurs (Reynolds, à paraître et OCDE/CRDI, 2013).

Principales caractéristiques des entreprises détenues par des femmes

Il existe aussi des différences dans les types d'entreprises établies et dirigées par des femmes et des hommes entrepreneurs dans la région MENA. Tout d'abord, les entreprises des femmes sont beaucoup plus concentrées dans des activités personnelles, orientées vers le consommateur, telles que la santé et la beauté (plutôt que dans les services aux entreprises, comme la comptabilité), et dans les activités de production à faible technologie, dépourvues par exemple de toute composante scientifique ou de technologie de l'information et de communication (TIC) scientifique (OCDE/CRDI, 2013). De plus, en moyenne, les entreprises de femmes sont en activité depuis moins longtemps que celles des hommes. Ce point est cohérent avec le fait que la proportion de femmes est de plus de 30 % parmi les entreprises naissantes, mais de moins de 20 % chez les propriétaires d'entreprises ayant atteint la maturité. La participation des femmes est plus élevée dans les jeunes entreprises dans toutes les régions du monde, mais le parti pris contre la participation des femmes dans les entreprises établies est beaucoup plus grande dans la région MENA que dans les autres régions (Reynolds, à paraître).

À d'autres égards, cependant, il y a moins de différences entre les entreprises de femmes et celles d'hommes. La prévalence des entreprises à fort potentiel (tel que mesuré

par les attentes de l'entrepreneur concernant la future création d'emplois et autres variables) est similaire chez les entrepreneurs masculins et féminins (Reynolds, à paraître). En termes de taille de l'entreprise, les différences sont également limitées. Le Tableau 9 montre que presque tous les entrepreneurs en Algérie et en Egypte ont des salariés et il y a peu de différence entre les entrepreneurs femmes et hommes à cet égard. Dans les pays hors de la région MENA, seul un très petit nombre d'entrepreneurs a un profil similaire. En revanche, le nombre d'entreprises individuelles est beaucoup plus élevé en Autorité palestinienne et en Tunisie, avec une prévalence légèrement plus élevée chez les entreprises de femmes que d'hommes (sauf dans le cas des nouvelles entreprises en Autorité palestinienne). La tendance de ces deux pays est proche de la moyenne en Afrique subsaharienne et en Amérique latine et Caraïbes.

Tableau 1.9. Pourcentage d'entrepreneurs femmes et hommes, nouveaux et déjà établis, n'ayant aucun salarié, économies MENA et autres régions, 2012

	Pourcentage de nouveaux entrepreneurs n'ayant aucun salarié		Pourcentage d'entrepreneurs établis n'ayant aucun salarié	
	Femme	Homme	Femme	Homme
Algérie	5	7	12	6
Autorité palestinienne	28	34	51	40
Egypte	2	7	0	4
Tunisie	42	12	30	19
Afrique sub-saharienne	40	32	44	30
Amérique latine et Caraïbes	52	38	50	38

Note 1 : 10 pays sont compris dans l'étude de l'Afrique sub-saharienne ; 13 pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Note 2 : les jeunes entreprises ont entre 3 et 42 mois d'existence ; et les entreprises établies ont plus de 42 mois d'existence.

Source : Kelley *et al.*, 2013 ; GEM, 2013.

Les recherches menées au niveau global par la Banque mondiale suggèrent que, dans le monde, plus le climat est défavorable à la création et à l'expansion des entreprises de quelque sorte que ce soit, plus la proportion d'entreprises détenues par des femmes est faible (Chamlou, 2008 ; Banque mondiale/International Finance Corporation, 2013). En d'autres termes, les perspectives pour les femmes d'affaires souffrent davantage que celles des hommes d'affaires de la médiocrité du climat d'affaires¹⁸. La région MENA obtient des scores faibles à la fois pour le climat d'affaires général et pour le nombre d'entreprises détenues par des femmes (même en utilisant une définition large) et elle rentre donc dans cette tendance globale. Toutefois, les obstacles que les femmes de la région MENA rencontrent pour créer leur entreprise semblent être plus élevés qu'ailleurs. Dans une beaucoup plus grande mesure que dans d'autres régions ou pays, les femmes de nombreux pays MENA sont traitées comme des mineures dans certaines dispositions statutaires et ont peu de recours juridiques en cas de coercion (Banque mondiale, 2013a). Le tableau est toutefois varié selon les pays. Même dans les cas où des réformes ont été introduites pour réduire les inégalités hommes-femmes, la mise en application de ces réformes et l'évolution des mentalités prendront du temps.

Tendances en matière d'entrepreneuriat féminin

Il n'existe pas d'information statistique récente sur les tendances de l'entrepreneuriat féminin, à l'exception de certaines données comparatives limitées pour l'Égypte.

Les données sur l'Égypte consistent dans les résultats de deux enquêtes GEM réalisées en 2008 et 2010 (voir annexe). Cela est insuffisant pour l'analyse des tendances sur le long terme mais quelques conclusions frappantes se dégagent toutefois. La principale évolution est le changement significatif des motivations des entrepreneurs, hommes comme femmes. Les motivations sont caractérisées dans les données GEM par une dichotomie entre la « nécessité » (manque d'alternatives économiques pour gagner des revenus) et l'« opportunité » (croyance dans l'existence d'opportunités rentables sur le marché). La proportion d'hommes et de femmes ayant une activité entrepreneuriale en Égypte et qui étaient motivés par la nécessité s'est considérablement accrue au cours des deux années écoulées entre les deux enquêtes. Tandis qu'un entrepreneur sur 5 était poussé par la nécessité en 2008, cette proportion s'élevait à 3 sur 4 en 2010¹⁹. Il s'agit là du plus haut niveau enregistré dans tous les pays de l'enquête GEM 2010, quel que soit leur niveau de développement économique (rapport national GEM sur l'Égypte, 2010).

Une autre conclusion est que le pourcentage d'entreprises détenues et gérées par des femmes s'est aussi considérablement accru entre 2008 et 2010, passant de moins de 20 % à près de 35 % d'entrepreneurs débutants (rapport national GEM sur l'Égypte, 2010). Des données supplémentaires doivent être collectées pour déterminer les facteurs sous-jacents derrière une telle augmentation. Ces données pourraient être des données de séries chronologiques pour chaque pays tirées d'enquêtes nationales, qui ne figurent pas dans les sources statistiques internationales, et qui pourraient fournir en temps opportun des éléments sur les changements les plus récents.

Conclusion

Ce chapitre est une tentative pour dresser un portrait statistique des femmes de la région MENA en termes de taux d'entrepreneuriat, d'emploi et d'éducation. Le caractère incomplet des données doit être souligné car il empêche de faire des généralisations solides sur la région MENA. En matière d'éducation, l'écart hommes-femmes semble avoir essentiellement disparu de certains pays. Le taux d'alphabétisation des femmes de 15 à 24 ans est de près de 100 % dans les pays du Golfe, en Jordanie, République arabe syrienne et Tunisie, et de 70-75 % en Égypte, au Maroc et au Yémen. Il y a plus de femmes ayant un niveau d'éducation tertiaire que d'hommes dans certains pays, mais le taux est très inégal sur l'ensemble de la région, avec seulement 10 % de femmes âgées de 15 à 24 ans inscrites dans un cursus d'enseignement supérieur au Maroc, à Djibouti, au Yémen et en Irak, contre plus de 50 % au Liban et en Libye. Sur la base des données disponibles, cette amélioration de l'écart hommes-femmes en matière d'instruction ne se traduit pas par une amélioration du même type en termes de taux d'emploi ou d'entrepreneuriat des femmes. Malgré de petites hausses ces dernières années, les taux d'emploi des femmes restent les plus faibles au monde avec seulement 17 % de femmes employées, contre 68 % des hommes. Selon les pays, les femmes représentent seulement entre 13 % et 25 % de l'ensemble des employés. L'écart hommes-femmes est également élevé pour l'activité entrepreneuriale, puisque 12 % des femmes sont des entrepreneurs, contre 31 % des hommes. Le faible taux d'emploi des femmes peut conduire les femmes qui ne sont pas en mesure de trouver un emploi à se tourner vers l'entrepreneuriat pour gagner leur vie. Cela se reflète dans le taux de femmes participant à des créations

d'entreprises : l'écart hommes-femmes y est moins prononcé que pour l'emploi. Des recherches complémentaires sont nécessaires pour pouvoir mieux informer les décideurs politiques sur l'autonomisation économique des femmes dans la région

Notes

1. La qualité de l'éducation dans la région MENA est une question controversée et n'est pas abordée dans cette publication. Voir Banque Mondiale 2008.
2. Cette définition est celle fournie dans les Indicateurs clés du marché du travail (ICMT) de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur : www.ilo.org/empelm/what/WCMS_114240/lang--en/index.htm. Le concept de l'économie implicite dans cette définition est celui qui est utilisé dans le Système des comptes nationaux des Nations Unies.
3. Les organisations internationales et multilatérales diffèrent dans leur définition géographique de la région MENA.
4. Le questionnaire utilisé au Yémen ne prend pas en compte les travailleurs non payés dans la population active (CESAO, 2011).
5. Assaad et al. (2012) déduisent ce point des données sur l'historique d'emploi et de participation à la population active des individus. L'augmentation du nombre de femmes très instruites a compensé la baisse des taux de participation pour produire une augmentation de la participation des femmes en général. La même analyse peut peut-être être étendue à l'Égypte et au Maroc, mais elle n'a pas encore été faite. Les données manquent pour les autres pays.
6. Les employés (terme équivalent de « salariés ») ne représentent qu'une partie de la main-d'œuvre ou nombre total de personne employée. L'autre partie correspond aux personnes en auto-emploi ou fournissant un travail non rémunéré.
7. Les données sur l'emploi pour les pays GCC sont tirées des indicateurs clés du marché du travail (ICMT) du Bureau International du Travail (BIT), également utilisés pour les indicateurs et l'ensemble des données sur le genre de la Banque Mondiale. Les données sur l'emploi dans le Tableau 1.10 sont des estimations du BIT, basées sur une méthodologie conçue pour générer des résultats comparables au niveau international. Les sources des données sur les pays GCC ne sont pas précisées dans l'ICMT, mais les résultats doivent être reliés à la population totale (le nombre total des citoyens et des immigrants).
8. La situation est différente dans les services de santé (avec plus de femmes dans les postes intermédiaires) et dans les secteurs de l'information, de la finance et de l'assurance (plus de femmes à des postes de cols bleus).
9. Comme avant, l'Égypte et la Jordanie sont remarquablement bien desservies à cet égard en données sur leur population active, mais les conclusions n'ont pas été présentées en détail ici. Plusieurs enquêtes approfondies de la population active ont été réalisées dans ces deux pays, l'analyse principale étant incluse dans Assaad 2009 et Assaad et al. 2012.

10. Cela peut refléter les différences qui existent dans la répartition des hommes et des femmes dans le secteur, avec une proportion plus élevée de femmes dans les professions les plus qualifiées, mieux rémunérées, ce qui conduit à un salaire moyen plus élevé pour les femmes que pour les hommes.
11. Moyenne non pondérée pour 31 pays membres de l'OCDE. Source : Global Entrepreneurship Monitor.
12. Moyenne non pondérée pour 12 pays membres de l'OCDE. Source : Enquête de la Banque mondiale sur les entreprises.
13. Moyenne non pondérée. Source : estimations du Secrétariat de l'OCDE basées sur les enquêtes sur la population active.
14. Des informations sur les enquêtes GEM et Banque mondiale sont fournies en annexe.
15. Correspondances personnelles avec le personnel du Banque Mondiale.
16. Toutes les données de cette section sont tirées de Reynolds, à paraître, dont l'analyse repose sur les données GEM.
17. Et ce malgré que le taux de participation des femmes au Maroc soit plus élevé que la moyenne régionale et que le taux de chômage (en particulier le chômage des jeunes) soit nettement plus bas dans les pays de cette sous-région pour lesquels des données existent (Algérie et Maroc).
18. La base de cette relation est actuellement sujette à débat concernant, par exemple, les différences de dispositions légales ou la discrimination coutumière contre les femmes qui compromettent l'application des dispositions théoriquement égalitaires.
19. Les données ne sont pas ventilées par sexe.

Bibliographie

- Assaad, R. (2005), « Informalization and Defeminization: Explaining the unusual pattern in Egypte », in Kudva, N. et L. Beneria (dir.), *Rethinking Labor Informalization: Poverty, Precarious Jobs and Social Protection*, Cornell University Open Access Repository
- Assaad, R. (2009), « The Egyptian Labor Market Revisited, » American University in Cairo Press et Forum des recherches économiques, Le Caire.
- Assaad, R., R. Hendy et C. Yassine (2012), « Gender and the Jordanian Labor Market », Forum des recherches économiques, document de travail 701, Le Caire.
- Banque mondiale (2003), *Gender and Development in the Middle East and North Africa: Women in the Public Sphere*, MENA Development Report, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Banque mondiale (2004), *Unlocking the Employment Potential in the Middle East and North Africa: Toward A New Social Contract*, MENA Development Report, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Banque mondiale (2013a), *Opening Doors: Gender Equality and Development in the Middle East and North Africa*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Banque mondiale (2013b), *Jobs for Shared Prosperity: Time for Action in the Middle East and North Africa*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Banque mondiale, 2008, « The Road Less Travelled; Education Reform in the Middle East and North Africa », Rapport sur le développement pour la région MENA, Banque mondiale, Washington D.C.
- Banque mondiale/International Finance Corporation (2013), *Women, Business and the Law 2014: Removing Restrictions to Enhance Gender Equality*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Base de données Genre et parité hommes-femmes de la Banque mondiale, disponible sur <http://data.worldbank.org/topic/gender>, Banque mondiale.
- Belarbi, A., Achy, L. et Ksikes, D. (2013), « Comment aller vers l'égalité économique hommes-femmes? », document d'orientation, Carnegie Middle East Centre et Centre de recherche de hautes études de management.
- Centre de recherches pour le développement international (CRDI) (2010), *GEM-MENA Regional Report 2009*, CRDI, Ottawa.
- Centre de recherches pour le développement international (CRDI) et Institut palestinien de recherche sur les politiques économiques (MAS) (2009), *GEM-MENA Regional Report 2009*, disponible en anglais uniquement sur www.gemconsortium.org/docs/693/gem-mena-2009-report-english.
- Chamlou, N. (2008), « The Environment for Women's Entrepreneurship in the Middle East and North Africa », Banque mondiale, Washington, D.C.

- Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie occidentale (CESAO-ONU) (2011), « Labour Market Data Structures and Challenges in the ESCWA Region », E/ESCWA/SDD/2011/technical paper (étude technique) n° 7.
- Dolan, C.S. et K.Sorby (2003), « Gender and Employment in High Value Agriculture Industries », document de travail Agriculture et développement rural n° 7, 26393, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Enquêtes sur les entreprises de la Banque mondiale (www.enterprisesurveys.org), Banque mondiale.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM): les rapport nationaux et globaux sont accessibles sur : <http://gemconsortium.org>
- Hausmann, R., L.D. Tyson et S. Zahidi (2012), *The Global Gender Gap Report 2012*, Forum économique mondial, Genève.
- Houriet-Segard, G. et J-M. Pasteels (2011), *Projections of Economically Active Population. A Review of National and International Methodologies*, Organisation internationale du travail, Genève.
- Joekes, S. (1995), « Trade-related employment for women in industry and services in developing countries », United Nations Fourth World Conference on Women Occasional Paper No 5, *Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social* (UNRISD), Genève.
- Kabbani, N. et E. Kothari (2005), « Youth Employment in the MENA Region: A Situational Assessment », étude sur la protection sociale n° 0534, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Kelley, D.J. et al., (2013), *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women's Report* disponible sur : www.gemconsortium.org/news/782/126-million-women-entrepreneurs-active-worldwide:-gem-2012-womens-report
- Klasen, S. et F. Lamanna (2009), « The Impact of Gender Inequality in Education and Employment on Economic Growth: New Evidence for a Panel of Countries », *Feminist Economics*, vol. 15, n° 3.
- Miles, R. (2002), « Employment and unemployment in Jordanie: The importance of the gender system », *World Development*, vol. 30, n° 3.
- Moghadam, V.M. (2003), *Modernizing Women: Gender and Social Change in the Middle East*, 2^e édition, Lynne Rienner Publishers, Boulder, Colorado.
- OIT (2012), *Global Employment Trends for Women 2012*, OIT, Genève.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE/IDRC) (2013), *New Entrepreneurs and High Performance Enterprises in the Middle East and North Africa*, Editions OCDE, Paris. doi: [10.1787/9789264179196-en](https://doi.org/10.1787/9789264179196-en), Compétitivité et Développement du secteur privé, OCDE.
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI) (2012), *Yearbook of Industrial Statistics*, ONU/ONUUDI, Vienne.
- Organisation internationale du travail (OIT) (2013), *Global Employment Trends 2013: Recovering from a second jobs dip*, OIT, Genève.
- Reynolds, P.D. (à paraître), *Firm Creation in the Business Life Course: MENA Countries in the Global Context*, Editions OCDE.

- Ross, M. I. (2008), « Oil, Islam and Women », *American Political Science Review*, volume 102, n° 01.
- Roudi-Fahimi, F. et V. Moghadam (2003), *Empowering Women, Developing Society: Female Education in the Middle East and North Africa*, Population Reference Bureau, Washington, D.C.
- Said, M. (2001), « Public Sector Employment and Labor Markets in Arab Countries: Recent Developments and Policy Implications », dans Salehi-Ishfahani, D. (dir.) *Labor and Human Capital in the Middle East*, Ithaca Press et Forum des recherches économiques, Le Caire.
- Simavi, S., C. Manuel et M. Blackden (2010), *Gender Dimensions of Investment Climate Reform*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Stevenson, L. (2010), *Private Sector and Enterprise Development: Fostering Growth in the Middle East and North Africa*, IDRC et Edward Elgar, Cheltenham.
- Yousef, T. (2004), *Employment, Development and the Social Contract in the Middle East and North Africa*, Banque mondiale, Washington, D.C. Disponible sur : http://siteresources.worldbank.org/INTLM/Resources/390041-1103750362599/MENA_paper.pdf.

Annexe 1A.1 : Portée et méthodologie

Terme	Portée et méthodologie
Global Entrepreneurship Monitor (GEM)	
Approche	Enquête à l'approche globale. Rapport global et rapports nationaux produits chaque année ; quelques modules en plus dans certains pays ; certains pays prennent un échantillon de population plus large pour permettre des comparaisons internationales ; quelques enquêtes thématiques multi-pays supplémentaires ; quelques rapports régionaux, parmi lesquels le Rapport GEM-MENA 2009 était le premier.
Taux d'activité entrepreneuriale	Pourcentage de la population adulte (18-64 ans) ayant actuellement une activité entrepreneuriale.
Stade du développement de l'entreprise	Catégorisation des entreprises en fonction de leur ancienneté : naissantes – créées il y a moins de 12 mois, entreprise dans laquelle aucun salaire n'a été versé pendant plus de 3 mois nouvelles – ayant de 4-42 mois d'ancienneté établies – en activité depuis plus de 42 mois.
Portée du questionnaire	Les caractéristiques personnelles de tous les répondants ; les aspirations, motivations et attitudes à l'égard des affaires de ceux qui ont une activité entrepreneuriale ; les ressources pour le démarrage de l'activité ; les raisons de la cessation d'activité ; les attitudes sociales envers l'entrepreneuriat ; le domaine d'activité. La plupart des enquêtes nationales collectent séparément des informations auprès d'experts sélectionnés sur les politiques de la petite entreprise et le contexte d'affaires local.
Sexe	Un échantillon de +/- 2 000 individus est statistiquement représentatif de la population adulte totale par sexe, âge et lieu.
Entreprises détenues par des femmes	Entreprises prévues ou gérées par une femme ayant répondu à l'enquête.
Limites des données pour l'analyse de l'écart hommes-femmes	Du fait des taux faibles d'activité entrepreneuriale des femmes, les enquêtes GEM dans la région MENA fournissent trop peu d'observations pour permettre une analyse au niveau national (en moyenne, 40 observations de femmes propriétaires d'entreprises établies, 80 observations de femmes propriétaires d'entreprises naissantes et nouvelles dans chaque pays, parfois encore moins). La plus petite unité géographique pour laquelle une analyse détaillée peut être effectuée avec confiance à partir de données agrégées est la sous-région (Ouest, Centre et Est dans la catégorisation utilisée dans Reynolds, à paraître).
Enquête de la Banque mondiale sur les entreprises	
Approche	Enquête globale depuis 2005. Modules/observations supplémentaires dans certains cas (par ex. abaisser les critères de taille des entreprises dans l'échantillon – pas fait dans aucune des enquêtes de pays MENA). Certaines données collectées seulement pour les entreprises manufacturières. Analyse, nettoyage et traitement central des données en interne à la Banque mondiale.
Echantillon de la population des entreprises sample	Entreprises (formelles) immatriculées ayant plus de 5 salariés telles qu'enregistrées au registre national ; tous secteurs non agricoles ; échantillon stratifié par taille de 500 à 1000 entreprises par pays.
Portée du questionnaire	Données réunies sur l'emploi, le secteur d'activité, l'innovation, les technologies de production, les sources de financement, les contraintes à l'expansion, etc.
Entreprises détenues par des femmes	Entreprises détenues par au moins une femme. La part de l'actif détenu par des femmes n'est pas mesurée.
Entreprises gérées par des femmes	Entreprises dont l'un des hauts dirigeants est une femme.
Limites des données pour l'analyse de l'écart hommes-femmes	Les catégorisations des entreprises en fonction du sexe sont problématiques de deux manières. La définition des entreprises détenues par des femmes est très large. S'il est possible de filtrer les entreprises qui correspondent à cette description pour ne conserver que celles qui ont aussi une femme comme haut dirigeant, les données sur ce point ne sont disponibles que pour l'Irak. En conséquence, la signification des résultats ventilés par sexe des analyses des Enquêtes de la BM sur les entreprises est incertaine pour tous les autres pays MENA.

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.

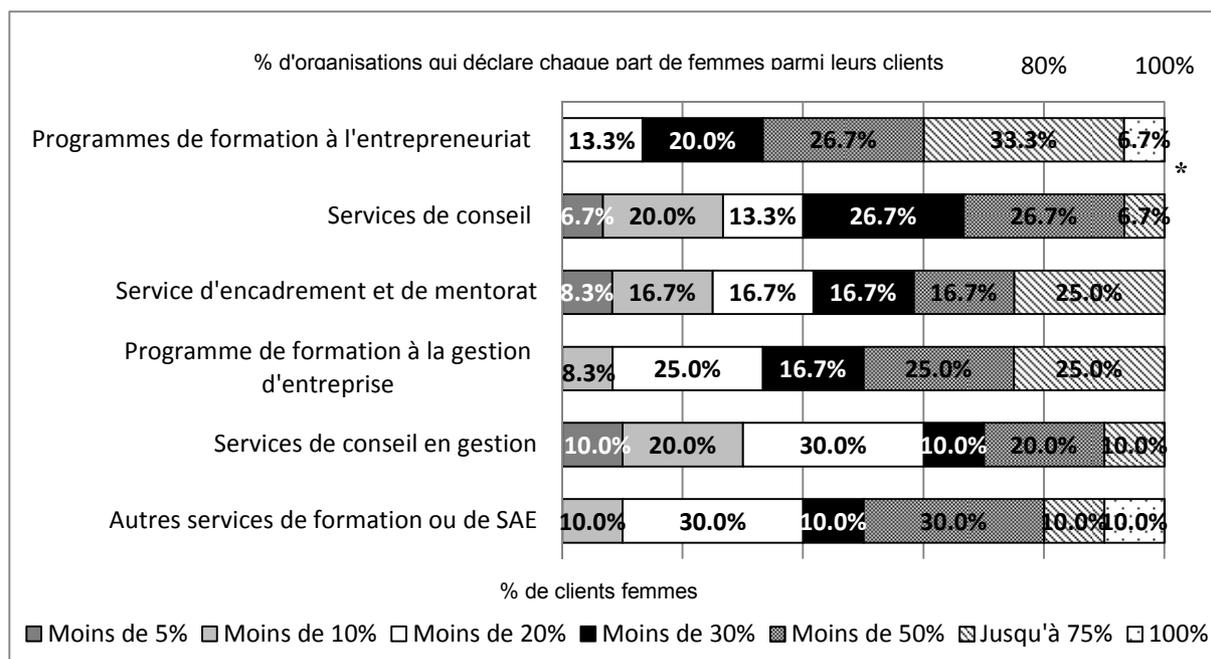
Il est évident que la plupart des organismes offrent un grand nombre de SAE, la moyenne étant de 11 ; la gamme va toutefois de 4 à 15 services, dans la mesure où quelques organismes sont assez spécialisés dans leur aide aux MPME.

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 des 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 engagés 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://trade Arabia.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

Chapitre 3

Étendre les options de financement des entreprises dirigées par des femmes dans la région MENA

Ce chapitre traite de l'offre et la demande de financement des entreprises dirigées par les femmes dans la région MENA. La première partie s'intéresse à l'offre de financement des banques, basée sur une enquête menée auprès des banques par l'OCDE en collaboration avec l'Union des banques arabes. Cette section examine la perception par les banques des entreprises dirigées par les femmes, comme marché pour leur propre développement. Les montants et types de prêts fournis à ces entreprises, et les moyens d'augmenter la part de crédits bancaires alloués aux entreprises féminines sont également étudiés. La deuxième section du chapitre est un guide pratique destiné à améliorer la demande de prêt aux entreprises dirigées par des femmes, en donnant des conseils concrets aux femmes sur la manière de contacter les banques pour financer leurs activités et répondre aux besoins de financement accrus de leurs entreprises.

Introduction

Les taux d'activité entrepreneuriale et de performance dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) sont largement inférieurs à ceux des régions de développement comparable. L'étude de l'OCDE-CRDI, *New Entrepreneurs and High-Growth Enterprises in the Middle East and North Africa* (2013) conclut que, outre le climat d'affaires général qui est défavorable, la participation économique des femmes et l'accès des entrepreneurs au financement comptent tous deux parmi les facteurs les plus importants affectant négativement l'entrepreneuriat dans la région.

Alors que les petites et moyennes entreprises (PME) représentent jusqu'à 90 % des entreprises de la région et créent plus de la moitié des emplois (Saleem, 2013 ; Kerr, 2013), garantir leur accès au financement et à un soutien devrait être une priorité pour soutenir la croissance économique. Cela est d'autant plus important que la création, la survie et la croissance des PME ont souffert des changements politiques survenus dans plusieurs pays MENA depuis 2011, ainsi que de la crise financière mondiale. Les banques de la région MENA sont généralement considérées comme ayant une aversion au risque et comme étant plus conservatrices que les banques d'autres parties du monde, mais elles ont aussi tendance à être à la fois stables financièrement et en cours de modernisation, et pourraient certainement jouer un rôle accru dans le crédit aux PME.

En même temps, les entreprises dirigées par des femmes représentent un marché grandissant. Elles ont un potentiel important d'avoir un impact positif sur la croissance économique de la région, et sont considérablement sous-bancarisées¹.

La publication de l'OCDE *Women in Business: Policies to Support Women's Entrepreneurship Development in the MENA Region* (2012c) a identifié l'accès au crédit et au financement bancaire comme constituant l'un des thèmes autour duquel le Forum des Femmes entrepreneurs FFE) OCDE-MENA devrait développer son travail. De fait, le financement bancaire est la principale source de financement extérieur des PME. Le financement bancaire est d'autant plus important pour les femmes entrepreneurs qu'elles ont tendance à venir de segments plus défavorisés de la société que les hommes entrepreneurs² et que, pour des raisons culturelles, elles sont moins susceptibles d'obtenir un financement par des subventions et des prêts ou par des investissements en actions ou par titres de créance.

Des études précédentes³ ont montré que les prêts bancaires aux entreprises dirigées par des femmes sont gênés par le déséquilibre d'information qui existe entre les banques et les femmes entrepreneurs. Les femmes d'affaires sont confrontées à des difficultés spécifiques qui sont liées à leur manque de garantie pour répondre aux exigences requises pour les crédits bancaires et à leur inexpérience relative dans la présentation de projets bancables aux prêteurs potentiels.

Des gains économiques importants pourraient ainsi être réalisés si les banques ciblent plus efficacement leurs produits et services sur les femmes entrepreneurs. La première section de ce chapitre résume les conclusions d'une enquête menée par l'OCDE en collaboration avec l'Union des banques arabes sur les pratiques existantes des banques en matière de financement des femmes entrepreneurs de la région MENA.

En parallèle, pour améliorer le volet demande du prêt aux entreprises dirigées par des femmes, il est nécessaire d'améliorer la capacité des femmes à aller trouver les banques dans le cadre de leur stratégie globale de financement de leur entreprise. La deuxième partie de ce chapitre est consacrée à fournir aux femmes d'affaires des conseils concrets

sur la manière d'aborder les banques dans le cadre de leurs stratégies globales de financement.

3.1. Mieux cibler les pratiques de financement des banques sur les entreprises dirigées par des femmes dans la région MENA : résultats d'une enquête réalisée par l'OCDE en collaboration avec l'Union des banques arabes

En 2013, le FFE s'est associé à l'Union des banques arabes (UAB) pour mener une enquête auprès des banques de la région sur leurs pratiques de financement, leurs procédures décisionnelles et leurs services de soutien aux entreprises existants pour les femmes entrepreneurs. Les réponses obtenues ont mis en lumière les blocages et les lacunes et ont aidé à identifier des solutions pour accroître l'offre de financement des banques aux entreprises dirigées par des femmes. La méthodologie de l'enquête est présentée dans le Guide du lecteur de ce rapport. Le présent chapitre résume les conclusions tirées des réponses de 19 banques MENA présentes dans 4 pays de la région⁴ à un questionnaire adressé à 172 banques actives dans 18 pays de la région MENA. La plupart des banques sondées sont des banques commerciales traditionnelles, mais un très petit nombre d'entre elles sont des institutions de microcrédit, ayant des objectifs commerciaux légèrement différents.

Le taux de réponse à l'enquête était faible et présente des biais par pays, ce qui empêche les généralisations sur les banques de la région MENA. Cependant, cette enquête était la première enquête de ce type jamais menée et ses résultats fournissent des résultats préliminaires qui devront faire l'objet d'autres recherches. Les résultats de l'enquête ont été complétés par des entretiens avec les banquiers.

3.1.1. Les entreprises de femmes, nouvelles opportunités potentielles de prêts pour les banques de la région MENA

Les entreprises détenues par des femmes⁵ représentent un segment commercial fertile pour les banques, susceptible de produire des bénéfices importants à la fois pour les banques et pour les économies MENA. A une époque où les clients des banques, y compris les PME, commencent à regarder au-delà des banques pour trouver d'autres sources de financement (Ernst et Young, 2013), les entreprises dirigées par des femmes sont l'un des futurs marchés potentiels pour le développement des activités de prêt des banques.

Dans ce contexte, certaines banques valorisent l'investissement dans les entreprises dirigées par des femmes dans le cadre d'une stratégie globale d'expansion dans leur quête de nouveaux marchés, afin de développer une expertise de niche et de diversifier leurs risques (Ernst et Young, 2013). Dans leurs réponses à l'enquête, toutes les banques ont déclaré qu'elles avaient déjà par le passé financé ou qu'elles finançaient actuellement des entreprises détenues par des femmes. Par exemple, au moment de l'enquête, la Banque commerciale Khaleeji du Bahreïn déclarait avoir investi dans 11 projets impliquant des entreprises dirigées par des femmes et considérer ces investissements comme partie intégrante de sa stratégie de pénétration de nouveaux segments du marché et d'expansion de sa présence dans la région. Cette banque voit de nombreuses opportunités de développement de ses activités, non seulement sur le marché intérieur mais aussi dans la région MENA dans son ensemble (Khaleeji, 2011). La Banque tunisienne de solidarité (BTS) signale également qu'elle accorde un intérêt particulier aux jeunes très instruits. L'un des objectifs de la Banque Al Barid au Maroc est d'étendre ses services bancaires

aux segments ruraux et exclus de la population. BTS fonctionne comme une alternative au système bancaire classique, puisqu'elle coopère étroitement avec des organisations non gouvernementales et qu'elle offre des taux d'intérêt inférieurs de 50 % au taux du marché, assortis de dispositifs de remboursement progressif. La Banque jordanienne Ahli déclare dans son rapport annuel 2012 que son objectif est de donner « aux femmes chefs d'entreprise le soutien, l'information et le savoir dont elles ont besoin pour exceller dans leurs PME ».

La banque Quds, basée dans l'Autorité palestinienne, n'a pas répondu au questionnaire mais elle est l'une des rares banques MENA interrogées qui incluent le financement des femmes entrepreneurs parmi leurs objectifs annuels. On peut ainsi lire dans son rapport annuel 2011, que « la banque va lancer un ensemble de prêts personnels sur mesure... au profit de secteurs actuellement non ciblés, tels que les prêts aux femmes, les prêts éducatifs, les prêts aux PME et autres »⁶. BLC Bank au Liban est une autre banque qui cible les femmes entrepreneurs mais elle n'a pas répondu au questionnaire de l'OCDE. Avec le soutien de la Société financière internationale (IFC), BLC Bank a lancé l'Initiative d'autonomisation des femmes (WEI), qui vise à fournir une assistance aux femmes entrepreneurs à toutes les phases du cycle de leur entreprise en leur fournissant des informations sur les procédures, des conseils sur le développement de l'entreprise, des conseils financiers, et des occasions de networking à travers son Unité femmes et sa page Facebook (Quds Bank, 2011).

3.1.2. Prêts bancaires aux entreprises dirigées par les femmes de la région MENA

En dépit de cet intérêt déclaré, le volume des prêts accordés par les banques interrogées dans la région MENA à des PME dirigées par des femmes ne représente encore qu'une petite fraction de l'activité d'investissement des banques. Interrogées au sujet de leurs pratiques de prêt, toutes les banques ont déclaré avoir accordé des prêts à des entreprises dirigées par des femmes. Toutefois, parmi ces banques, les entreprises dirigées par des femmes représentent généralement moins de 10 % du portefeuille total des prêts. Les banques qui sont spécifiquement axées sur le développement des PME, telles que BTS et la Banque de micro-finance Attawfiq du Maroc, où les entreprises dirigées par des femmes représentent entre 31% et 60 % de leur portefeuille total, ou encore la Banque al Etihad en Jordanie qui est membre de l'Alliance bancaire internationale pour des femmes⁷, sont des exceptions.

Les produits financiers les plus souvent offerts aux femmes entrepreneurs par les répondants comprennent des prêts aux trois principales échéances (court terme, moyen terme et long terme), des produits de dépôt et de gestion de la trésorerie, des facilités de paiement et de transfert, des lignes de crédit et des financements commerciaux. La majeure partie de ces produits sont des prêts aux PME classiques, ce qui confirme les résultats des études antérieures (Rocha *et al.*, 2011). Aucune des banques ayant répondu au questionnaire ne déclare offrir de produits respectueux de la Charia (lesquels ont tendance à être plus fréquents dans le marché du CCG), de produits d'assurance ou de conseils techniques aux femmes entrepreneurs.

La majorité des prêts accordés aux femmes par les banques interrogées sont pour les entreprises opérant dans les secteurs de la distribution et des services, où les entreprises sont généralement plus petites et les taux de croissance plus mesurés que dans d'autres secteurs, comme la fabrication ou les TIC (OCDE/CRDI, 2013). Lorsqu'on a demandé aux banques de décrire les projets qu'elles avaient récemment financés, leurs réponses ont

mentionné des projets résidentiels et commerciaux, des projets dans les domaines de l'éducation, la santé, les cosmétiques, la beauté, la remise en forme et l'écologie. En particulier, la Banque islamique de Jordanie mentionne une école, une pharmacie, un centre de traitement au laser, un centre d'éducation spécialisée et un service pour résidence étudiante. La Banque Al Etihad, Jordanie, déclare avoir financé une société de gestion d'événements, un supermarché et un magasin d'arts, tandis qu'Investbank, Jordanie, a financé une bijouterie, un magazine social et un institut de beauté. En Tunisie, la BTS a déclaré avoir fourni un financement à des PME dirigées par des femmes dans les domaines de l'artisanat, l'agriculture à petite échelle et des services.

Les entreprises qui obtiennent un financement des banques interrogées sont majoritairement urbaines et relativement jeunes. Comme les femmes prennent de plus en plus de décision dans la consommation de leurs biens (Ernst et Young, 2012), les PME dirigées par des femmes sont bien placées pour répondre aux besoins de ce groupe de consommateurs émergents. Certaines banques mentionnent des prêts pour davantage de projets de haute technologie ; la banque jordanienne Ahli a financé des projets dans les domaines de l'architecture, du génie civil, de la technologie et de la conception de sites web.

Les prêts accordés par les banques interrogées à des entreprises dirigées par des femmes sont de taille très variable. La banque Al Etihad en Jordanie déclare avoir accordé 17 prêts à des entreprises dirigées par des femmes pour un montant moyen de 338 000 JOD (346 000 EUR),⁸ tandis que la Banque islamique de Jordanie déclare, elle, des prêts aux entreprises dirigées par des femmes d'un montant total d'environ 1,6 million JOD (1,6 million EUR), avec un montant moyen des prêts de 90 000 JOD (92 000 EUR). La Housing Bank for Trade and Finance en Jordanie déclare avoir fourni 79 prêts d'un montant moyen de 80 000 JOD (82 000 EUR) à des entreprises dirigées par des femmes en Jordanie, République arabe syrienne, Autorité palestinienne, Bahreïn et Algérie. En Jordanie, la Capital Bank of Jordan (CBJ) déclare avoir accordé des prêts pour 5 projets, chacun évalué à environ 200 000 JOD (205 000 EUR). En outre, la CBJ a accordé 25 prêts, d'un montant d'environ 60 000 JOD (62 000 EUR) chacun à des entreprises co-détenues par des hommes et des femmes. En Tunisie, la BTS a fourni, depuis sa création, 43 070 petits prêts d'environ 3 500 EUR chacun. Au Bahreïn, la Banque commerciale Khaleeji a accordé des prêts d'environ 800 000 BHD (1,5 million EUR) à 11 projets de PME. Certaines banques déclarent offrir des prêts à des entreprises dirigées par des femmes par l'intermédiaire d'institutions de microfinance.

3.1.3. Cibler les femmes entrepreneurs par des prêts et des stratégies bancaires

a. Les femmes et les critères d'attribution des prêts

Les banques interrogées déclarent que leurs politiques et procédures relatives aux prêts sont neutres sur le plan du genre et non discriminatoires. Cependant, les politiques et les procédures neutres sur le plan du genre peuvent souvent avoir un « impact différentiel involontaire sur les hommes et les femmes » (Banque mondiale et OCDE/INFE, 2013). L'importance que les banques accordent aux garanties et aux antécédents de crédit, ainsi qu'à l'expérience et la stratégie commerciales dans leurs décisions de prêt tend à désavantager les femmes entrepreneurs en raison de leur niveau relativement faible d'intégration économique par rapport aux hommes. Les régimes de gestion des risques trop stricts peuvent en outre décourager les banques de prendre des risques dans ce nouveau marché.

Presque toutes les banques interrogées indiquent l'historique de crédit (90 %) et les garanties (80 %) comme critères les plus importants d'éligibilité aux prêts. La Banque islamique de Jordanie a ajouté qu'un rapport sur les risques de la Banque centrale est également un élément clé, tandis que la Banque arabe a cité l'importance des études du secteur et du marché. Interrogées sur les autres facteurs importants, 80 % des banques ont mentionné l'existence d'une stratégie d'entreprise (par exemple un plan d'affaires) comme étant importante, de même que l'expérience antérieure de l'entreprise (80 %) et les qualifications du candidat (75 %). Parmi les autres éléments jugés importants par les banques interrogées figurent les « bulletins de salaire et autre preuve de sa capacité à rembourser » et autres « états financiers ».

Dans ce contexte, les femmes de la région MENA font face à des difficultés spécifiques. Avec un taux de participation faible dans le marché formel du travail (voir chapitre 1), des réseaux et un mentorat professionnel limités, un manque de confiance en soi et un faible nombre de comptes bancaires détenus par des femmes, ainsi que des obstacles juridiques, tels que les droits de succession limités pour les femmes, les femmes ont plus de difficultés à remplir les conditions exigées par les banques concernant leur expérience de travail et la disponibilité des garanties. Lorsqu'en plus, on prend en compte leur niveau d'éducation financière limité, leur profil de crédit est significativement plus faible que celui des hommes.

Une meilleure éducation commerciale centrée sur la préparation des femmes à répondre aux exigences des banques en termes de stratégie financière et commerciale pourrait contribuer à rapprocher les entrepreneurs des institutions financières. De telles mesures ne résoudront toutefois pas le problème des faibles niveaux de pénétration de compte bancaire formel chez les femmes de la région MENA (Demirguc-Kunt et Klapper, 2012), un problème qui nécessite une approche coordonnée des autorités nationales, des institutions financières et des autres parties prenantes concernées (Ehlermann-Cache, 2011).

Les femmes sont relativement inexpérimentées lorsqu'il s'agit d'élaborer une argumentation commerciale solide de leur projet et de la présenter de manière convaincante à des investisseurs, accompagnée de prévisions réalistes de la croissance et de l'évolution de leur entreprise. Les banques interrogées insistent sur la nécessité pour les PME d'élaborer des plans d'affaires démontrant leur stratégie à court et à moyen terme, ainsi que de suivre les dossiers financiers, tels que les bilans et les audits financiers. Toutefois, un plan d'affaires préparé judicieusement nécessite des outils spécialisés et des conseils professionnels qui peuvent être inaccessibles à beaucoup de femmes entrepreneurs. Selon Tania Moussalem, chef du groupe de développement et de gestion financière stratégique à la Banque BLC, Liban, ce problème « peut être définitivement allégé par une éducation et une formation appropriées, même si une fois diplômées de l'université, elles [les femmes] manquent toujours de compétences managériales et financières »⁹.

Afin de pallier le manque d'expérience et de connaissance de l'entreprise des femmes, les banques ou d'autres organismes, tels que les chambres de commerce, sont bien placés pour proposer aux entrepreneurs inexpérimentés des solutions de formation dans le cadre de leur palette de services autres que le crédit. Ceci est d'autant plus important que les études réalisées précédemment montrent que les femmes entrepreneurs préfèrent nettement avoir les banques pour « partenaires » que de traiter avec elles dans une relation purement transactionnelle (Vital Voices, 2012).

Plus généralement, il est globalement reconnu que les banques MENA ont tendance à avoir une forte aversion au risque. Elles ont tendance à avoir avec les PME des exigences de diligence raisonnable plus strictes que les banques d'autres régions. Des modèles de tarification adaptés au risque, des garanties de crédit et la mise en place de bureaux de crédit pourraient faciliter la gestion et l'atténuation des risques perçus et réels des banques¹⁰. De même, en cultivant des approches novatrices des exigences et des mesure de garantie, ainsi qu'en développant leurs activités dans des services autres que le crédit, tels que l'aide au développement de l'entreprise¹¹, les banques peuvent favoriser de manière proactive l'accès des femmes chefs d'entreprises au financement bancaire et renforcer ainsi une nouvelle position commerciale (Banque mondiale et OCDE/INFE, 2013). Cette diversification peut aider les banques à améliorer leur rentabilité par client, développer une expertise interne, renforcer la fidélité de leurs clients et générer de nouvelles opportunités commerciales dans la mesure où les PME ont souvent des besoins qui dépassent la simple fourniture de services financiers.

b. Cibler plus efficacement les femmes entrepreneurs

Il existe peu d'éléments indiquant que les banques utilisent des stratégies ciblées pour toucher les femmes entrepreneurs, bien que la majorité des banques identifient les entreprises détenues par des femmes comme potentiellement rentables et mettent largement l'accent sur les PME. En outre, les banques interrogées ne déclarent pas offrir de programmes adaptés, de services personnalisés ou de produits sur mesure destinés aux entreprises dirigées par des femmes. Seules trois des banques interrogées (Attawfiq, Jordan Islamic Bank et Khaleeji Commercial Bank) ont signalé l'existence d'objectifs chiffrés dans leurs stratégies de crédit annuelles destinés à augmenter le financement accordé aux entreprises dirigées par des femmes. Cela confirme les résultats de l'enquête menée par Vital Voices auprès des femmes chefs d'entreprises de la région MENA, qui étaient 50 % à déclarer que leurs institutions financières n'avaient pas de programmes spécifiquement destinés aux femmes (Vital Voices, 2012).

Parallèlement, de nombreuses banques reconnaissent que les services, produits et programmes axés sur le financement des entreprises dirigées par des femmes sont prématurés. Jordan Ahli Bank explique ainsi qu'elle souhaite d'abord en apprendre plus sur les « besoins et difficultés des femmes entrepreneurs en matière d'accès au financement et de gestion d'une entreprise avant de lancer un service de financement et de conseil dédié aux femmes entrepreneurs jordaniennes ».

L'absence d'obstacles juridiques et procéduraux est une première étape nécessaire pour améliorer l'accès des femmes au financement. Une telle perspective risque toutefois de minimiser « l'interprétation de genre et la mise en œuvre des [politiques] et des lois économiques neutres sur le plan du genre » (Chamlou, 2008). Les banques semblent également manifester peu de conscience des « contraintes culturelles rencontrées par les femmes entrepreneurs, telles que leur mobilité et des contraintes de temps plus élevées, [qui] peuvent limiter davantage leur capacité à accéder à des financements » (IFC, 2011). Au lieu de cela, certaines banques doutent de la nécessité de développer des produits financiers spécifiques ciblant les femmes entrepreneurs.

Encadré 3.1 Créer la bonne dynamique aux Emirats arabes unis

Aux Emirats arabes unis (EAU), les PME représentent environ 80 % de l'économie totale, et soutenir le secteur des PME est devenu une priorité nationale. Toutefois, les petites entreprises représentent moins de 2 % des portefeuilles de prêts des banques, contre une moyenne de 12 à 15 % dans certains pays plus développés. Le gouvernement, les organisations de femmes d'affaires et les banques collaborent actuellement pour créer un environnement favorable au développement des entreprises détenues par des femmes. La Banque nationale d'Abu Dhabi joue un rôle leader dans cet effort.

Aux Emirats arabes unis, les femmes entrepreneurs expriment les mêmes préoccupations que d'autres PME du pays. Pour un grand nombre d'entre elles, créer une PME ne se résume pas au problème de trouver un prêt ; il s'agit aussi d'un problème culturel, et plus précisément de la « culture du risque ». Gérer une PME implique de prendre des risques et de commettre des erreurs. Les premières années en particulier, les PME vont très certainement connaître des hauts et des bas et les banques doivent mieux connaître le cycle de vie des start-ups. Des problèmes juridiques sont aussi en jeu, dans la mesure où les lois des EAU pour créer une entreprise en tant que zone-franche nécessite un dépôt de 81 675 USD.

Pratiques actuelles des banques des EAU

Les banques de la région prennent actuellement de plus en plus conscience du fait que les PME apportent une contribution importante à la croissance économique. Selon un responsable de la Mashreq Bank, chaque banque a ses propres critères d'évaluation des risques avant l'octroi d'un prêt. Les banques veulent voir le bilan de la performance financière et autre des entreprises dans le cadre de l'évaluation de leur dossier de demande de crédit. En outre, les banques aident plus volontiers les entreprises établies, et sont réticentes à soutenir des investissements de capital-risque ou de financement providentiel. Elles aiment diversifier leurs portefeuilles et les PME offrent une base large et diversifiée de clients. Cela contribue à la gestion globale du risque du portefeuille de prêts.

HSBC a lancé son département de banque d'affaires dédié aux PME dans les Emirats il y a environ 8 ans. En 2010, la banque a signé un protocole d'entente avec le ministère de l'Economie des EAU, s'engageant à financer des PME à hauteur de 100 millions USD, un chiffre qu'elle a augmenté de 100 millions USD supplémentaires cette année. Une autre banque des EAU, Mashreq Bank, propose gratuitement un compte d'entreprise sans solde minimum, avec des cartes de crédit et de débit d'affaires, un accès à ses services de banque sur Internet pour entreprises, ainsi qu'un chargé de clientèle dédié. Les banques des EAU ont les mêmes préoccupations que les banques qui ont répondu au questionnaire en vue de la présente publication : l'insolvabilité et la bonne gouvernance d'entreprises pour les PME. Certaines réclament la création de notations par un bureau du crédit et des réformes des lois actuelles sur l'insolvabilité, ainsi qu'un accès à d'autres formes de financement telles que les financements providentiels, les investissements privés de capital-risque et des fonds de capital-investissement.

Encourager les PME

Les initiatives gouvernementales pour encourager les petites entreprises incluent SME 100, un classement des 100 meilleures petites entreprises établi sur la base de plusieurs critères d'évaluation financière et non financière, et le Fonds Khalifa pour le développement des entreprises basé à Abu Dhabi. Cette dernière initiative a été conçue pour favoriser l'entrepreneuriat grâce au développement de la formation et à des conseils. Le Fonds Khalifa pour le développement des entreprises a été créé en juin 2007, en tant qu'agence indépendante du gouvernement d'Abu Dhabi, et il a désormais accumulé un capital de 2 milliards AED pour répondre aux différentes exigences des entrepreneurs. Le fonds a mis en place un programme complet destiné à développer les projets commerciaux des entrepreneurs, à cultiver un environnement propice aux affaires et à renforcer les capacités des entrepreneurs potentiels.

Le Fonds Khalifa pour le développement des entreprises a révélé qu'il a reçu un énorme volume de dossiers de candidature et de demandes de renseignements de la part d'une vaste gamme d'institutions, agences gouvernementales, PME, décideurs influents et de nombreuses autres personnes ou entités désireuses de participer à l'édition 2013 du Forum de l'entrepreneuriat d'Abu Dhabi (ADEF). Selon les derniers chiffres disponibles, plus de 1 000 dossiers ont été reçus à ce jour mais ce nombre ne cesse d'augmenter. L'ADEF s'est tenu les 8 et 9 octobre 2013 et était consacré à comprendre et à réduire la faillite des petites entreprises, ainsi que les avantages d'un écosystème sain de PME.

Le rôle des associations de femmes d'affaires

Le Conseil des femmes d'affaires de Dubaï (DBWC) compte parmi les associations d'entreprises les plus actives des Emirats arabes unis. En 2013, il a organisé une réunion avec des représentants de la haute direction de la National Bank of Abu Dhabi (NBAD) pour explorer divers moyens de soutenir les femmes entrepreneurs dans les Emirats par le biais des services bancaires que la NBAD offre aux PME. Le DBWC organise chaque mois l'événement très prisé, « Majlis Business » pour fournir des informations sur les dernières connaissances, les compétences et les meilleures pratiques pour les femmes entrepreneurs et les dirigeants.

Le rôle leader de la NBAD

La NBAD soutient l'entrepreneuriat des femmes par son travail pionnier, son action de coordination et le développement de programmes spécifiques destinés à aider les entreprises dirigées par des femmes. Elle participe également à des activités de conseil en coopération avec le DBWC. La NBAD est la plus ancienne banque et le deuxième (par ses actifs) des Emirats arabes unis. Fondée en 1968, la NBAD est présente aujourd'hui dans 13 pays répartis sur quatre continents et est cotée à la bourse d'Abu Dhabi. La NBAD a deux programmes officiels pour les femmes, tous deux lancés en 2012. Ces programmes ont été développés en étroite collaboration avec les associations de femmes d'affaires tels que le DBWC. « Velvet », exclusivement pour les femmes, combine des services personnalisés d'une banque privée globale et des services bancaires commerciaux. Velvet vise à l'autonomisation des femmes en leur apportant des connaissances et des outils d'investissement financiers et il offre à la fois des services bancaires onshore et offshore, y compris sous la forme de comptes d'épargne, gestion de patrimoine et planification successorale en ligne avec les sensibilités culturelles. Enfin, les conseillers particuliers de Velvet sont tous des femmes.

Le programme « Fursati » (mot signifiant « mon opportunité » en arabe) est géré en collaboration avec le Conseil des femmes d'affaires de Dubaï. Fursati offre à ses clientes des séminaires sur un sujet précis pour répondre aux besoins des femmes dans le monde des affaires. L'objectif est de soutenir le développement de l'entrepreneuriat et de développer les compétences en matière d'investissement tout en fournissant aux femmes de bonnes opportunités de networking. Le premier programme, lancé le 18 novembre 2012, était « la Boîte à outils de l'entreprise », un exercice/cours de base pour chefs d'entreprise et managers désireux de mieux comprendre certains principes fondamentaux associés à la propriété et l'exploitation d'une start-up ou d'une entreprise établie.

Tendre la main aux femmes nécessitera également un réaménagement des relations banque-client. La majorité des banques (80 %) dans cette enquête déclarent utiliser leurs propres agences à service complet pour atteindre les femmes. Les agences bancaires à service complet sont dotées de professionnels expérimentés qui peuvent fournir la gamme complète des services bancaires à leurs clients. Le personnel de la banque rencontre les clients en personne (au niveau des agences locales), ce qui aide à développer des relations banquier-client, ce qui conduit à une meilleure relation prêteur-emprunteur. Cette relation est particulièrement importante pour le financement des PME, et plus encore pour les entreprises dirigées par des femmes, afin de réduire les asymétries d'information entre l'emprunteur et le prêteur.

Dans le même temps, reflétant la hausse de l'accès à l'Internet et son utilisation dans la région MENA (Dubai School of Government, 2013), 65 % des banques déclarent utiliser l'Internet, les médias sociaux et les services bancaires par téléphone comme canaux de commercialisation et de distribution pour établir des liens avec les femmes chefs d'entreprises. Ces méthodes ouvrent potentiellement de nouvelles opportunités de relations entre les banques et les femmes entrepreneurs. Ces technologies ont la capacité de réduire davantage les obstacles au financement en contribuant à faire connaître les produits bancaires, leurs processus et leurs services. Ceci est particulièrement utile car certaines femmes entrepreneurs déclarent que la procédure de demande d'un prêt apparaît « trop compliquée » (Vital Voices, 2013). En outre, les possibilités de partage de l'information et de networking générées par ces technologies pourraient encore ouvrir la

voie à l'innovation dans le domaine du financement des PME pour les entreprises détenues par des femmes.

Il existe à l'avenir des possibilités pour que les banques, les décideurs politiques et les associations de femmes travaillent ensemble à développer des approches ciblées pour réduire le déficit de financement des femmes entrepreneurs. Les Emirats arabes unis sont un exemple intéressant (voir Encadré 3.1) de la mise au point d'un programme national de réforme du financement bancaire qui met l'accent sur les PME ainsi que sur les femmes.

Le développement de produits et de services adaptés par les banques peut élargir l'inclusion financière des entreprises détenues par des femmes. Les banques peuvent prendre des mesures pour accroître la transparence, améliorer le partage de l'information et leurs efforts de sensibilisation pour renforcer leur pénétration de ce nouveau segment du marché. Dans le même temps, il est nécessaire pour les femmes entrepreneurs de maîtriser les compétences spécifiques nécessaires pour devenir « prêtes pour la banque » et répondre aux attentes des banques, ainsi que de maîtriser la capacité de présenter leurs projets de manière convaincante.

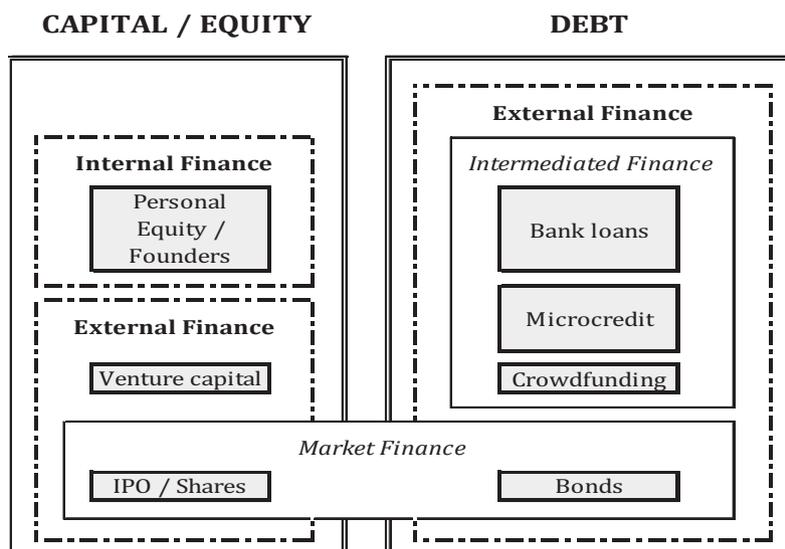
3.2. Aider les femmes entrepreneurs à déterminer leurs besoins financiers et leurs sources de financement : guide pratique

Afin de définir leurs besoins financiers et identifier les sources de financement, les femmes entrepreneurs ont besoin d'être guidées à travers les différentes options du financement bancaire dans le cadre de la gamme plus large d'options de financement qui s'offrent à elles. En outre, elles ont besoin de conseils concrets sur la manière d'aborder les banques et les institutions financières en général.

Le but de ce guide est de renforcer les capacités des femmes entrepreneurs à financer leurs activités grâce à un financement extérieur, et en particulier des banques. Ce guide passe en revue les options de financement existantes, assorties d'exemples de pratiques dans la région MENA et de conseils pratiques aux femmes entrepreneurs.

Que l'entreprise soit une très petite entreprise, une PME ou une grande entreprise, une variété d'options de financement existent. Il existe essentiellement deux modes de financement qui fonctionnent en tandem tout au long de la vie d'une entreprise :

- un financement par renforcement des capitaux propres de la société et par appel à des investisseurs (contribution de fonds personnels, capital-investissement, augmentation de capital) ; et
- un financement par endettement (endettement auprès d'une banque ou d'une institution spécialisée, par exemple dans le crédit-bail)¹².

Graphique 3.1. Une variété d'options de financement sont ouvertes aux femmes entrepreneurs

Ces produits financiers sont disponibles aux entreprises sous différentes formes selon leur taille. Les petites entreprises se tourneront vers les capitaux familiaux et le crédit (contracté auprès d'une banque ou d'une institution de microfinance) lorsqu'elles ont des garanties. En théorie, les entreprises peuvent aussi faire appel à des levées de capitaux. Il existe différentes formes de levées de capitaux selon le type de projet et le stade de développement de l'entreprise (création, innovation, recherche de nouveaux marchés, etc.). Les plus grosses entreprises peuvent aussi utiliser les introductions en bourse (actions, obligations). Cette méthode de financement est actuellement sous-développée dans la région MENA mais elle fait l'objet d'une attention accrue des pouvoirs publics. L'entrepreneur doit aussi décider s'il souhaite accueillir d'autres associés dans la gestion de son entreprise (en ouvrant son portefeuille de capital à des investisseurs) ou conserver un contrôle indépendant sur le processus de prise de décision (en choisissant alors un crédit bancaire).

3.2.1. L'augmentation du capital

a. Que sont les capitaux propres ?

Les capitaux propres sont le capital qui constitue la société elle-même, ce que l'entreprise a à sa disposition à moyen et à long terme. Ils comprennent une grande majorité de son capital en actions (capital initial et augmentations de capital), ses réserves (bénéfices non distribués) et le résultat d'exploitation net de l'exercice, ainsi que les subventions d'investissement. Les capitaux propres désignent l'épargne de l'entrepreneur et le total de ses autres actifs personnels. Il peut s'agir de l'épargne accumulée avec le temps ou des bénéfices d'une ancienne entreprise.

Les capitaux propres sont essentiels car ils représentent une ressource de financement stable pour l'entreprise et ils lui donnent sa force financière. Ils représentent un matelas de sécurité pour les créanciers de l'entreprise, ainsi qu'une ressource qualifiée pour l'entreprise. Chaque nouvel associé peut ajouter ses contributions stratégiques clés.

Tout au long de son développement, l'entreprise développe ses capitaux propres. Ses bénéfices accroissent les capitaux propres, tandis que les pertes les réduisent d'autant. Si

les pertes deviennent trop importantes, les capitaux propres de l'entreprise peuvent devenir négatifs. Une telle situation est dangereuse pour l'entreprise parce que ses emplois stables ne sont plus garantis par des ressources stables. Les créanciers ne sont plus assurés d'être remboursés en cas de faillite puisque le montant de la dette est supérieur à la valeur des actifs de la société (locaux, équipement, etc.). Vendre les actifs à leur valeur à l'arrêté des comptes ne suffira pas à rembourser la dette.

Une entreprise avec peu de capitaux propres par rapport à son niveau d'endettement sera moins saine financièrement. Plus les capitaux propres sont élevés, plus l'entreprise est sûre de pouvoir faire face à d'éventuelles difficultés temporaires. Cela permet de garantir sa pérennité.

Le financement par capitaux propres est une source de financement importante pour une entreprise. Mais il est rare parce que de nombreuses activités nécessitent un financement de démarrage élevé pour se doter en équipement logistique, en personnel ou en locaux, par exemple.

La contribution financière personnelle dans la création d'une entreprise ou un projet de reprise d'entreprise représente la totalité du capital investi par l'entrepreneur (et, le cas échéant, par son ou ses associés), par opposition au capital emprunté. Si l'entrepreneur (ou son/ses associés) fournit une grande partie des fonds nécessaires, l'entreprise sera plus forte car elle sera moins endettée en cas de difficultés. Cependant, il est nécessaire de ne pas investir la totalité de son épargne de manière à disposer d'une marge de manœuvre en cas d'événements imprévus au cours de la vie de l'entreprise.

Il n'existe pas de norme convenue en ce qui concerne l'investissement personnel dans un projet de création ou de reprise d'entreprise. Cependant, un apport personnel est généralement attendu. L'engagement financier est une preuve de l'engagement personnel dans le projet professionnel. En général, pour un projet solide, la contribution recommandée est d'au moins 30 % du budget total. Toutefois, un entrepreneur qui veut créer une entreprise et dont la contribution personnelle serait inférieure à 30 % ne doit pas être découragé. Il doit essayer de présenter le projet tel quel, ou de compenser ce manque de fonds personnels par une garantie supplémentaire.

Des prêts non garantis peuvent être accordés à un particulier. Ils s'ajoutent ensuite à sa contribution personnelle dans le plan de financement du projet. Enfin, dans certains plans de financement, y compris les prêts spécifiques ou l'intervention d'un organisme de caution mutuelle, un apport personnel minimal peut être imposé.

Conseils aux Femmes Entrepreneurs

Pour trouver des capitaux, pensez à investir vos fonds personnels : plus le montant de votre contribution sera élevé, plus vos partenaires vous prendront au sérieux. En outre, cette contribution permettra de financer les coûts de démarrage ou de certains investissements qui ne sont pas couverts par des prêts bancaires.

Les modes de financement les plus communs ne couvrent pas la totalité de l'investissement. Vous devez être prête à engager un minimum de votre capital personnel pour convaincre les fournisseurs de capitaux.

b. Le financement par capitaux propres offre de nombreux avantages

Plus les capitaux propres sont élevés et plus la société est réputée solvable. Ceci constitue un moyen sûr de financement qui rassure les investisseurs et les partenaires commerciaux. C'est un gage de confiance dans le projet. En outre, cette solution augmente les chances de l'entrepreneur d'obtenir un prêt bancaire. La proportion de la contribution financière personnelle fait partie de l'équilibre global du plan de financement d'un nouveau projet d'entreprise ou de reprise. Par conséquent, il s'agit de bien comprendre les nombreux critères qui diffèrent selon le type de projet. C'est pourquoi il est difficile d'établir une règle claire sur cette question. Toutefois, la contribution financière personnelle doit refléter l'engagement financier de l'initiateur du projet et respecter l'équilibre qui sécurisera les partenaires du financement et contribuera à la réussite du projet

Conseils aux femmes entrepreneurs

Faites appel à vos proches¹³ : votre famille et vos amis peuvent être en mesure de vous aider à démarrer. Un proche qui a une connaissance de la gestion et qui sera en mesure d'identifier les risques et les avantages de la nouvelle société est particulièrement précieux. Choisissez quelqu'un en qui vous avez confiance et qui vous fait confiance.

Déterminez s'il convient de demander un prêt ou si vous souhaitez procéder par capitaux propres. Dans le premier cas, vous devrez rembourser l'argent prêté ; dans le deuxième, vos proches pourront participer à la prise de décision dans votre entreprise et percevoir une partie des bénéfices mais vous n'aurez rien à rembourser.

Vous pouvez aussi demander des prêts non garantis, qui sont des prêts à moyen terme octroyés par des institutions financières non bancaires à un taux réduit ou zéro. Leur but est d'aider à financer les besoins de long terme d'une création d'entreprise, tels que l'investissement initial, ou les exigences de fonds de roulement (WCR). Renseignez-vous au besoin auprès de l'agence nationale pour la création d'entreprise de votre pays.

3.2.2. Microcrédit

Le microcrédit cible principalement les femmes, sur la base du fait qu'elles constituent la majorité des pauvres, et parce que leurs taux de redressement sont plus élevés. Les femmes ont aussi tendance à consacrer une plus grande part de leur revenu à la consommation des ménages par rapport à leurs homologues masculins. La microfinance utilise le crédit, l'épargne et les autres produits financiers (tels que la micro-assurance) pour aider les familles à profiter des activités génératrices de revenus et à mieux gérer les risques.

Microcrédit professionnel

Le microcrédit professionnel vise à aider les entrepreneurs à démarrer ou à développer leurs entreprises. Le microcrédit professionnel est un petit prêt sur une période maximale de cinq ans, accordé par une institution financière non bancaire, et destiné à financer un projet de création ou de développement d'entreprise.

Le prêt remboursable peut être utilisé pour acquérir les matériaux initiaux nécessaires pour démarrer une entreprise, obtenir un premier contrat, et ainsi s'engager dans l'entrepreneuriat, ou bien il peut être utilisé pour embaucher un salarié pour développer

l'entreprise. Ce prêt peut également compléter d'autres prêts bancaires ou d'une aide financière pour créer ou acquérir une entreprise.

Le taux d'intérêt du microcrédit est souvent légèrement supérieur au taux d'un prêt bancaire classique. Ce taux comprend une contribution au fonds de solidarité utilisé pour financer d'autres programmes de microcrédit pour les futurs candidats.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Effectuez une comparaison approfondie des taux d'intérêt des microcrédit. Ces taux peuvent être élevés si vous avez besoin d'une grande somme d'argent et donc grever vos marges bénéficiaires d'exploitation.

Exemples de pratiques régionales

En **Arabie saoudite**, la Saudi Credit Bank (SCB)¹⁴ fournit une aide aux petites entreprises par des prêts à taux zéro. Sont éligibles les ressortissants saoudiens aux ressources limitées ou traversant une situation financière difficile. Les prêts sont accordés en échange d'une garantie ou d'une sûreté hypothécaire.

Certaines associations au **Bahreïn** offrent des services de microcrédit, telles que l'Association des femmes bahreïni pour le développement et la Société des femmes Awal.

Selon la Fondation Grameen, la fondation égyptienne de microfinance Al Tadamun a financé plus de 60 000 femmes microentrepreneurs dans la région du Caire. Ses prêts sont surtout accordés pour des projets dans l'agriculture, les services domestiques et l'artisanat.

En **Jordanie**, les programmes prêtant principalement aux femmes sont les suivants : le Micro-fonds pour les femmes¹⁵ (96 % des emprunteurs sont des femmes), FINCA Jordanie¹⁶ (98 % de femmes, entrepreneurs à revenus limités), Tamweelcom¹⁷ (95 % femmes), Alwatani¹⁸ (85 % des emprunteurs sont des PME dirigées par des femmes), Ahli Microfinancing Company¹⁹ (tous secteurs hors agriculture), le Fonds de développement et d'emploi (Development and Employment Fund)²⁰ (petits projets et micro-activités), et la Middle East Microcredit Company-MEMCC²¹ (pour les PME rurales).

Au **Liban**, l'initiative publique Fonds économique et social pour le développement (Economic and Social Fund for Development, ESFD) vise à soutenir des entreprises qui sont trop petites pour obtenir un prêt. Elle fournit des microcrédits de 20 000 EUR maximum pour servir d'investissement ou de fonds de roulement. Elle s'appuie sur des banques partenaires, telles que la Lebanese Bank of Commerce, la Société générale de banque au Liban, le Crédit libanais, ou encore la Banque européenne d'investissement (BEI).

Le Réseau palestinien pour les petites entreprises et la microfinance rassemble des coopératives de crédit dont les encours de crédit ont augmenté de 20 millions USD à la fin de 2000 à 42 millions USD en septembre 2006 (Banque mondiale, 2010). Certains programmes accordent spécifiquement des prêts aux femmes : par exemple, l'Association palestinienne des femmes d'affaires²² (100 % de ses emprunteurs sont des femmes), FATEN²³ (99 % de femmes) et les comités Palestinian Agricultural Relief Committees-PARC²⁴ (100 % de femmes).

La BTS est la première banque tunisienne spécialisée dans le financement de petits projets par le biais d'un financement direct ou par l'intermédiaire d'associations de microcrédit (MCM). Elle accorde ses prêts, sans exiger de garantie ou de garanties personnelles, à un taux d'intérêt annuel de 5 %, ce qui est le taux le plus bas du marché. Les bénéficiaires sont pour la plupart jeunes qualifiés titulaires d'un diplôme de formation supérieure scolaire ou professionnelle qui n'ont pas les moyens financiers ou les garanties financières, mais affichent une grande détermination et une passion pour l'entrepreneuriat et l'auto-assistance au service de la réussite de leur projet.

3.2.3. L'emprunt bancaire

a. Qu'est-ce qu'un emprunt bancaire ?

Le principe de l'emprunt bancaire est simple : la banque prête le montant nécessaire pour lancer ou développer l'entreprise en échange de paiements étalés dans le temps en plus d'une rémunération fixe ou variable sous la forme d'intérêt. C'est le système le plus connu et le plus couramment utilisé de financement par l'endettement. Ce type de financement peut être utilisé à la fois par les particuliers pour leurs projets (immobilier, consommation) et par les entrepreneurs, les associations et les grandes entreprises.

L'emprunt bancaire a l'avantage de fournir des ressources externes, tout en évitant l'intervention de tiers dans la gestion de l'entreprise, à la différence d'un financement par recours à des investisseurs.

La dette bancaire n'a pas vocation à financer des opérations à risque qui pourraient compromettre les ressources de la banque (dépôts des épargnants). Les prêts de la banque sont utilisés pour financer des actifs qui peuvent générer un rendement suffisant sans trop d'incertitude en ce qui concerne le paiement des échéances de crédit. Le plus souvent, l'emprunt bancaire est utilisé pour le financement des immobilisations (machines, meubles), de l'immobilier et des travaux de construction, mais il peut aussi financer des actifs incorporels (brevets, site internet commercial) qui augmentent les revenus de façon relativement sûre.

La banque doit se prémunir contre les asymétries d'information, c'est-à-dire la capacité des entreprises à utiliser les fonds empruntés pour un projet privé ou non-professionnel. Pour éviter une telle situation, la banque demande des garanties (compte de dépôt suffisamment approvisionné, biens personnels, garantie, hypothèque sur les biens de l'entreprise) et un investissement substantiel de trésorerie personnelle. Il faudra également des factures ou des devis pour justifier l'investissement fait par la société. Dans la région MENA, il est d'usage que la garantie demandée dépasse le montant emprunté (120 % à 150 % du montant).

Encadré 3.2 Témoignage d'un banquier

En ce qui concerne le financement de projets, je tiens à vous rappeler tout d'abord qu'une banque ne prendra jamais de risque plus grand que le risque pris par un actionnaire. Le but principal d'une banque est d'être remboursée, indépendamment de la nature et de la forme de son soutien. Par conséquent, elle cherchera toujours à optimiser le niveau de risque de son intervention.

Ce n'est pas tant les garanties réelles que vous aurez mis à la disposition de la banque qui la rassurera et l'encouragera à vous prêter de l'argent, mais plutôt la crédibilité et/ou la fiabilité de vos projets.

Pour effectuer votre recherche de financement bancaire, vous devez donc bien connaître les attentes de votre banquier et sa façon d'analyser les risques. Par exemple, voici quelques éléments pris en considération par un analyste du risque des crédits : les CV détaillés des actionnaires de l'entreprise, les actifs des associés, le niveau de contrôle sur le projet et le plan d'affaires (fiabilité, crédibilité des données en fonction sur des hypothèses prudentes).

Tarek El Bitar – Banque Palatine – Groupe BPCE

Conseils aux femmes entrepreneurs

Notez que le montant du prêt accordé dépendra de la qualité du projet et des garanties que vous pouvez offrir. Il dépendra également de votre contribution financière personnelle. Vous pouvez demander un prêt bancaire après le démarrage de votre entreprise. Le banquier vous demandera souvent d'être en mesure de prouver de trois à cinq ans d'activité professionnelle passée.

Si vous avez des fonds propres importants, vous aurez besoin de peser les avantages et les inconvénients : il est parfois plus rentable de financer par la dette lorsque les taux d'intérêt sont bas.

Pour un crédit général, les banques exigent souvent la caution personnelle de l'initiateur du projet, qui est alors tenu d'accepter une hypothèque sur sa maison ou d'utiliser ses biens personnels en garantie. Dans ce cas, il est préférable d'opter pour le régime matrimonial de la séparation des biens pour protéger sa famille.

b. Les avances à court terme

Facilité de crédit et découvert autorisé

La facilité de crédit et le découvert autorisé sont une forme de crédit à court terme pour une utilisation sur de courtes périodes.

Ce crédit doit être autorisé par la banque avant de l'utiliser ; autrement dit, la banque précise à l'avance et par écrit les conditions d'utilisation, en termes de durée, de montant et de taux d'intérêt. La durée d'utilisation est convenue avec le banquier.

Le montant autorisé est indiqué sur la facilité de crédit ou le contrat de découvert. Il est déterminé en fonction des besoins de fonctionnement de l'entreprise. Les conditions financières sont précisées dans le contrat qui est signé entre l'entrepreneur et la banque. La banque peut établir un contrat de découvert comprenant ces termes ou inclure le découvert dans un contrat de service plus général.

La facilité de crédit et le découvert offrent une grande flexibilité dans la gestion de la trésorerie. Ce type de crédit peut aider à faire face aux déficits temporaires auxquels l'entrepreneur peut être confronté. Il peut être utilisé pour faire face à des événements imprévus, tels que les retards de paiement d'un client, lesquels provoquent l'incapacité de l'entrepreneur à couvrir les salaires des employés de l'entreprise. Ces délais de paiement sont accordés aux clients pour des raisons commerciales.

L'entrepreneur devra payer à la banque des intérêts basés sur le montant total utilisé et la durée d'utilisation. Les intérêts (également appelés primes) sont prélevés directement sur le compte bancaire de l'entreprise.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Les prévisions de flux de trésorerie servent à évaluer les flux de trésorerie de la société au fil du temps. Ils font partie des documents financiers à fournir avec le plan d'affaires et sont généralement prévus sur une période mensuelle. Mais si vous effectuez des prévisions de flux de trésorerie hebdomadaires, vous pourrez peut-être éviter les surprises embarrassantes. Ce document peut vous aider à prédire les déficits de trésorerie et à anticiper la situation en allant voir votre banque pour résoudre le problème.

L'escompte

L'escompte est une forme de crédit professionnelle de courte durée. L'entrepreneur peut l'utiliser s'il a vendu des marchandises à un client, et lui a accordé un délai de paiement.

Pour matérialiser cette dette et faciliter le règlement à l'échéance, l'entrepreneur émet une lettre de change payable à l'échéance. Le fait que le client retourne cette facture signée avec son bon pour accord signifie qu'il accepte la date limite de règlement.

Si l'entrepreneur a besoin d'un financement immédiat, il peut demander à sa banque de lui avancer le même montant sur son compte (après examen de la demande par la banque et la signature d'un accord de ligne d'escompte).

L'escompte a de nombreux avantages bien que cette liste ne soit pas exhaustive :

- L'avance immédiate de la somme due par le client, autrement dit un flux de trésorerie plus positif que toute autre façon traditionnelle de financement à court terme (facilité de caisse, découvert autorisé)
- Le choix des créances commerciales pour lesquelles l'entrepreneur souhaite obtenir une ligne d'escompte de la banque, en fonction de l'état de son flux de trésorerie
- Les créances clients ne sont pas comptabilisées dans le bilan de la société car elles ont été transférées à la banque

En échange de ce financement, la banque facture différents types de frais tels que :

- Frais pour la remise de l'escompte (fiche de synthèse qui résume les documents commerciaux qui font l'objet de l'escompte)
- Frais pour chaque effet de commerce porté à l'escompte dans la même remise d'escompte
- Taux d'intérêt calculés à l'avance sur le montant de l'effet de commerce émis à l'escompte. Ces taux d'intérêt sont aussi calculés sur la durée de l'avance des fonds qui est faite (le moment de la remise et l'échéance de la date d'effet).

Tous ces frais fixes et/ou basés sur un pourcentage sont, en principe, précisés en détail dans le contrat de ligne d'escompte conclu entre la banque et l'entrepreneur.

c. Le financement des investissements

Prêts d'investissement aux entreprises

Un prêt aux entreprises sert à financer un investissement professionnel, que ce soit des biens corporels (matériel, véhicule, ordinateur, etc.), ou un besoin immatériel (financement du fonds de roulement de l'entreprise, financement de l'achat d'une licence, d'un brevet, etc.). Un prêt aux entreprises est généralement remboursable en versements mensuels ou trimestriels. Chaque paiement se compose d'une partie du principal, d'intérêts et d'une assurance possible pour décès et invalidité. Les périodes de prêt varient en fonction du type de produit à financer.

Les détails du prêt sont inclus dans les conditions particulières de la convention de prêt concluse avec la banque. Les conditions générales de l'escompte appliqué au prêt complètent ces informations.

Certaines banques offrent soit un paiement différé (la capacité à différer le paiement jusqu'à la fin de l'emprunt sans remboursement de prêt provisoire), soit une souplesse de paiement (pour moduler le montant de ses échéances à la hausse ou à la baisse). L'utilisation de ces options indique que l'entrepreneur anticipe une période de déficit de trésorerie.

Les prêts d'investissement offrent de nombreux avantages, tels que :

- la capacité d'obtenir un financement à 100 % pour éviter d'utiliser ses propres liquidités, bien que dans certains cas, une contribution financière personnelle soit exigée ;
- la possibilité de choisir la période de remboursement, tout en restant proche de la durée de vie de l'objet financé ;
- la possibilité de remboursement anticipé ;
- la capacité de bénéficier d'une réduction d'impôt en déclarant les intérêts du prêt à la ligne « dépenses financières » de sa déclaration de revenus ;
- de la souplesse en ce sens que la banque peut souvent prendre en compte des situations spécifiques.

Les périodes de prêt varient selon le type d'éléments à financer, autrement dit selon la durée de vie du produit, son obsolescence, sa valeur à la fin de l'emprunt, et/ou en fonction de son amortissement fiscal. En effet, il est préférable de baser la période de remboursement sur la durée de l'amortissement fiscal de l'objet financé.

Les intérêts sont calculés au taux prévu dans l'acte fixant le montant et la durée du prêt. Ils sont listés dans un tableau d'amortissement joint à l'acte. Ces intérêts peuvent être calculés avec un taux fixe du début à la fin de l'emprunt ; dans ce cas, tous les paiements seront du même montant. Les intérêts peuvent aussi être calculés à un taux variable ou indexé qui peut varier en fonction de la performance d'un indice, soit interne à la banque (par exemple, le taux de base de la banque) ou externe à celle-ci (par exemple en utilisant un taux de référence interbancaire).

Dans les prêts à taux variable ou indexé, la hausse ou la baisse de l'indice de référence résulte dans une augmentation ou une diminution du taux de l'emprunt dans les conditions prévues dans l'accord de prêt. Cependant, certains prêts à taux variables ou indexés peuvent être plafonnés vers le haut et limités vers le bas, ce qui protège

l'entrepreneur contre les fluctuations de l'indice de référence des taux d'intérêt. Les intérêts de la banque peuvent, dans certains cas, être réglementés, ce qui signifie que le gouvernement fixe les conditions d'octroi des prêts et leur taux d'intérêt.

Les frais de dossier sont inclus dans l'accord de prêt. Le montant est généralement proportionnel au montant du prêt avec une charge minimale. L'assurance décès et/ou invalidité est souvent facultative, mais recommandée lorsqu'elle est disponible, et elle est également incluse dans les coûts supplémentaires de l'emprunt. Le coût des garanties est de la responsabilité de l'emprunteur. Ce coût varie en fonction du type de garantie (promesse de l'entreprise, garantie personnelle, etc.) et la nature de l'assureur tenu d'intervenir (par exemple un notaire). Si l'accord est soumis au droit de timbre, la taxe est à la charge de l'emprunteur.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Si vous choisissez d'utiliser un prêt bancaire pour investir dans l'équipement nécessaire à la vie et au développement de votre entreprise, vous devrez présenter une demande de prêt complète à la banque. Ce dossier comprendra au moins :

- l'estimation ou la facture pro forma de l'équipement ;
- votre dernier bilan et compte de résultats ;
- votre plan financier.

La banque examinera ces documents et pourra vous demander des renseignements supplémentaires pour évaluer la solidité financière et la rentabilité de votre entreprise, ainsi que sa capacité à rembourser le prêt. En règle générale, la banque vous accordera un accord qui prévoit la fourniture d'une garantie sur le(s) produit(s) financé ou sur votre entreprise.

Bail immobilier ou de location de matériel

Dans le cas d'un bail, c'est la banque ou sa filiale spécialisée qui achète des biens immobiliers ou de l'équipement nécessaires au nom de l'entrepreneur, puis qui les lui loue pour la durée de l'accord, qui est normalement comprise entre 8 et 15 ans pour l'immobilier et entre 2 et 5 ans pour les biens mobiliers (par exemple, un véhicule utilitaire). Avant de prendre une décision, la banque envoie un expert pour évaluer la qualité et la valeur de la propriété pour laquelle un bail est demandé. Les versements mensuels ou trimestriels sont appelés loyers, et sont payables à l'avance (appelés « terme à échoir»). Un financement à 100 % est possible sans paiement d'un loyer du premier mois augmenté. Le loyer du premier mois peut également être augmenté et donc correspondre à un paiement en espèces effectué lors d'une transaction impliquant un prêt immobilier d'entreprise classique.

Au début du bail, l'entrepreneur peut également verser un dépôt de garantie, qui correspond souvent à la valeur de rachat de l'actif à la fin du bail. Le dépôt d'une garantie ou d'un loyer du premier mois augmenté réduit les loyers mensuels.

Pendant toute la durée du contrat de location, l'entrepreneur est le locataire du bien financé. A la fin du bail, ou en vertu du contrat selon le type de contrat signé, il a généralement la possibilité d'acheter le bien à un prix déterminé au début du contrat. Le prix d'achat de l'accord ou le capital restant dû tient compte des loyers déjà versés : c'est la valeur résiduelle.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Veillez à contacter les organismes de crédit-bail pertinents : ce sont principalement les grandes banques commerciales, les sociétés de leasing spécialisées ou les sociétés de développement régional.

Avant de décider sur la question du financement, l'organisme de crédit-bail examine la situation financière de la société.

Prêt hypothécaire d'entreprise

Un prêt hypothécaire d'entreprise est souvent un prêt à long terme (8 à 15 ans) remboursé selon un calendrier fixé dès le départ. Les versements hypothécaires sont composés d'une partie du capital emprunté, des intérêts dus sur le capital emprunté, plus, le cas échéant, l'assurance invalidité et décès. La banque exige presque toujours d'utiliser le bien financé par le prêt à titre de garantie (autrement dit, une hypothèque).

Les intérêts sont calculés au taux prévu dans l'acte fixant le montant et la durée du prêt. Ils sont listés dans un tableau d'amortissement joint à l'acte. Ces intérêts peuvent être calculés avec un taux fixe du début à la fin de l'emprunt ; dans ce cas, tous les paiements seront du même montant. Les intérêts peuvent aussi être calculés à un taux variable ou indexé. Cependant, certains prêts à taux variables ou indexés peuvent être plafonnés vers le haut et limités vers le bas, ce qui protège l'entrepreneur contre les fluctuations de l'indice de référence des taux d'intérêt. Les intérêts de la banque peuvent, dans certains cas, être réglementés, ce qui signifie que le gouvernement fixe les conditions d'octroi des prêts et leur taux d'intérêt.

Exemples de pratiques régionales

Au **Bahreïn**, le Fonds Tamkeen²⁵ aide les PME en difficultés, grâce à des prêts de 10 000 BHD maximum. La Bahreïn Islamic Bank²⁶ a également mis en place des services bancaires spécifiques pour les PME. La Bahreïn Development Bank²⁷ est spécialisée dans les PME depuis 1992 et elle leur fournit différents prêts traditionnels et prêts bancaires islamiques ; la banque offre aussi à ses clients un programme d'éducation financière.

Le *Fonds Khalifa*²⁸ pour le développement des PME aux **Emirats arabes unis** propose différents produits de prêts selon le profil de l'entrepreneur et sa situation :

- *khutwa* (microfinance), qui cible spécifiquement les femmes (divorcées, veuves, ou à la retraite) ;
- *bedaya* (prêt de démarrage) ;
- *zeyada* (prêt de croissance), pour les PME qui en sont à un stade précoce de leur développement ;
- *tasnea*, pour les projets industriels nécessitant de gros investissements.

De plus, Mashreqbank²⁹ et Standard Chartered³⁰ ont développé des produits pour les petites entreprises, y compris des produits de financement du commerce.

En **Egypte**, plusieurs banques (la Banque nationale pour le développement, la Banque du Caire, la Banque Misr, la Banque principale pour le développement et le crédit agricole, la Banque internationale commerciale et HSBC) se concentrent sur le marché

des PME, au sein duquel les femmes sont très actives. Des ONG, de même que le FSD, sont aussi actifs sur ce segment.

Au **Liban**, avec l'appui de l'IFC, la Banque BLC a lancé l'Initiative d'autonomisation des femmes (WEI), qui offre des services aux femmes entrepreneurs, notamment en termes de facilitation de l'accès au financement. Grâce à cette initiative³¹, le nombre de prêts à des femmes a augmenté de 55 % et le nombre de comptes de dépôts bancaires détenus par des femmes a progressé de 17 % (décembre 2012).

« Des initiatives comme celles-ci sont la clé de l'évolution des mentalités sur le rôle des femmes dans la société. Dans le même temps, nous démontrons également qu'il y a un avantage commercial considérable à offrir aux femmes des moyens concrets pour obtenir du financement pour leurs entreprises. » (Maurice Sehnaoui, PDG de la BLC Bank).

Certaines banques en **Jordanie** ont développé des produits spécifiquement pour les femmes entrepreneurs. Un exemple est la Jordan Housing Bank of Trade and Finance³² et son service compte Sayyidaty. Après l'ouverture d'un compte de dépôt d'au moins 1 000 JOD, l'entrepreneur peut prétendre à un prêt (Bearing Point, 2007).

Le **Fonds de développement de la Palestine** fournit un soutien financier au secteur des petites entreprises situées dans l'Autorité palestinienne. Des succursales de la Banque arabe, Cairo Amman Bank, Bank of Palestine, Banque Al Quds et Egypt Arab Land Bank dans Cisjordanie et bande de Gaza ont montré leur soutien aux PME.

Le *Crédit Jeunes Promoteurs* au **Maroc** est un crédit conjoint Etat/Banque disponible dans presque toutes les banques marocaines. Il est destiné aux ressortissants marocains âgés de 20 à 45 ans au moment du dépôt de leur dossier. Ces personnes doivent être diplômées du supérieur ou avoir des qualifications professionnelles, ou suivi une formation. Il finance 90 % du montant du projet pour un montant maximum de 1 million MAD (45 % fournis par l'Etat et 45 % fournis par les banques commerciales), pour une période de 12 à 15 ans pour les prêts d'Etat et pour un minimum de 7 ans pour les prêts bancaires (avec un taux de 5 % pour les prêts d'Etat et de 9 % pour les prêts bancaires).

Au **Maroc**, la Banque Al Amal³³ accorde des prêts participatifs aux résidents marocains à l'étranger (Marocains résidents à l'étranger - MRE) ou à des MRE actuels et anciens ayant exercé une activité à l'étranger et cherchant à créer ou développer des entreprises au Maroc. Conjointement avec une autre banque, la Banque Al Amal finance la création ou le développement d'entreprises dans tous les secteurs, à l'exception du logement et du commerce (plafond de financement : 40 % de l'investissement avec un maximum de 5 millions MAD, pour une période comprise entre 2 et 15 ans, avec une période de grâce d'une durée maximale de 4 ans, et un taux de 7 % à 10 % en fonction de la durée du prêt).

En **Tunisie**, la Banque de financement des PME (BFPME) est dédiée aux petites et moyennes entreprises. Elle a pour objectif d'aider à financer la création d'entités productives (hors celles liées au tourisme et à la promotion immobilière) dont le coût total est compris entre 80 000 TND et 4 000 000 TND. Elle couvre aussi les projets d'expansion (hors tourisme et promotion immobilière) dont le coût total (actif net + nouvel investissement) est compris entre 80 000 TND et 4 000 000 TND. La BFPME finance des investissements physiques (hors foncier) et des investissements intangibles pour des projets de création ou d'expansion en accordant des prêts à moyen et long termes.

Aux **Philippines**, la Rizal Commercial and Banking Co. (RCBC), une des plus grosses banques du pays, a lancé en 2012 un programme de prêts pour PME dirigées par des femmes. Le Prêt aux entreprises de femmes (Women's Enterprise Loan) a été mis en place en coopération avec l'IFC.

Durant l'été 2013, les autorités publiques de l'**Inde** ont créé la *Bharatiya Mahila Bank* (BMB), première banque dédiée aux femmes en général, et plus précisément, aux groupes féminins d'autoassistance.

L'Alliance bancaire internationale (GBA) pour les femmes est un réseau d'institutions financières engagées à fournir aux femmes entrepreneurs des produits financiers personnalisés. Elle est soutenue par l'IFC (Groupe de la Banque mondiale). Les membres du réseau partagent leurs meilleures pratiques et fournissent des services financiers aux femmes entrepreneurs. Ses membres incluent :

- Abu Dhabi : The National Bank of Abu Dhabi ;
- Arabie saoudite : National Commercial Bank ;
- Australie : Westpac ;
- Brésil : Itaú Unibanco ;
- Canada: Scotiabank ;
- Chine (République populaire de) : Bank of Deyang ;
- Costa Rica : Banco Nacional de Costa Rica ;
- Equateur : Banco Pichincha C.A.
- Indonésie : Bank International Indonesia (BII), OCBC NISP ;
- Kenya : Diamond Trust Bank Kenya Limited (DTB) ;
- Liban : BLC Bank s.a.l. ;
- Malawi : NBS ;
- Mozambique : BCI ;
- Nigéria : Access Bank, Diamond Bank ;
- Ouganda : Bank of Africa, Centenary Rural Development Bank, dfcu Limited, PostBank Uganda Limited ;
- Pacifique : Westpac Pacific Banking ;
- Papouasie Nouvelle-Guinée : National Development Bank ;
- Turquie : Garanti Bank ;
- République démocratique du Congo : RAWBANK S.A.R.L. ;
- Royaume-Uni : The Royal Bank of Scotland Group, Standard Chartered ;
- Tanzanie : Selfina.

3.2.4. Outils de gestion de trésorerie

a. *Quels avantages y a-t-il à placer le capital de son entreprise ?*

L'entrepreneur peut vouloir économiser pour constituer progressivement un capital pour son entreprise, se préparer à un problème imprévu, obtenir un rendement sur le capital dont il n'a pas immédiatement besoin ou développer son capital personnel.

La disponibilité des fonds est essentielle pour un entrepreneur qui doit être en mesure de faire face à toute éventualité. Pour ce type d'épargne, une formule avec des dépôts réguliers est préférable car il est plus facile de prévoir les dépenses en les étalant dans le temps.

Dans le cadre de la mise en place d'un compte d'épargne de précaution pour la gestion de trésorerie, pour simplement gérer les imprévus, ou même pour faire face à une dépense imprévue, les options d'épargne les plus adaptées peuvent varier. Selon les niveaux de trésorerie disponible et de dépenses prévues, l'entrepreneur peut préférer chercher une solution plus souple d'épargne qui rend les fonds facilement disponibles.

b. *Echéances de paiement*

Tout délai de paiement accordé (pour le client ou par le fournisseur) peut être considéré comme une méthode de financement business-to-business. En accordant un délai de paiement à un client, l'entrepreneur, en effet, finance les besoins de trésorerie de ce dernier. La situation est inversée dans le cas d'un délai accordé par un fournisseur, qui finance alors les besoins de trésorerie de l'entrepreneur.

La gestion de ces délais de paiement qui sont accordés ou reçus par l'entreprise peut être une première étape importante pour réduire le besoin de liquidités. Elle peut donc limiter, parfois de façon spectaculaire, le niveau de financement demandé plus tard au banquier.

Dans la pratique, il est plus difficile de demander au client de payer plus rapidement parce qu'il est confronté aux mêmes problèmes de flux de trésorerie avec son ou ses propres clients. Dans le même temps, demander à ses fournisseurs une extension de délai n'est pas facile non plus. Tout dépend de la relation que l'entrepreneur a avec le fournisseur (la durée de la relation d'affaires) et du volume mensuel des commandes reçues par le fournisseur de la société.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Un conseil pour augmenter le pouvoir de négociation avec les fournisseurs : optimisez le nombre de fournisseurs pour chaque article commandé par la société. En réduisant le nombre de fournisseurs, l'entrepreneur augmente le volume commandé auprès de chacun et est donc en meilleure position pour négocier une prolongation de la période de paiement.

c. *La remise commerciale*

En plus de la période de paiement, une autre méthode de gestion du capital, si l'on est un client ou un fournisseur, est d'utiliser une remise commerciale. Une remise commerciale est une transaction par laquelle un client paie la facture du fournisseur en espèces ou dans un délai court (défini par le fournisseur, généralement 10 jours), au lieu

d'attendre la date limite, en échange d'un faible pourcentage de réduction (également défini par le fournisseur).

Mais attention, la décote consentie à un client pour favoriser le règlement rapide doit être calculée avec soin, car l'opération peut être très coûteuse. Le coût de la remise doit être calculé et il doit être comparé avec d'autres prêts possibles sur le marché bancaire et leur facilité d'accès respective.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Pour éviter d'être confrontée à des problèmes de liquidité, après chaque déclaration financière prenez l'habitude de renforcer vos fonds propres en réincorporant certains de vos résultats. Cela vous permettra de renforcer financièrement votre entreprise, et d'éviter de longues négociations avec votre banque. Vous serez ainsi en mesure de constituer une réserve suffisante, qui sera un signe fort pour votre banque et qui, à son tour, vous accompagnera dans vos projets de développement.

d. L'affacturage

L'affacturage est un moyen de financer les comptes débiteurs d'une entreprise. Grâce à cette méthode, l'entreprise vend la dette qu'elle a sur ses clients à une institution financière spécialisée. Ainsi, en vendant sa dette à l'institution financière, l'entreprise récupère immédiatement des liquidités, et la charge d'assurer la collecte de la dette est transférée à l'institution financière.

L'affacturage est une technique de financement à la disposition de tout type d'entreprise dans tous les secteurs, indépendamment de sa taille, à condition qu'elle ait des entreprises pour clients. Cependant, comme avec n'importe quel type de financement, l'approbation préalable de l'institution financière est nécessaire.

La société d'affacturage est une institution financière spécialisée avec laquelle l'entrepreneur signe un contrat d'affacturage. Ce contrat met en place le cadre dans lequel l'entrepreneur peut céder ses factures à cet organisme. Lors de la signature du contrat, l'entrepreneur peut présenter des factures dès leur émission, dans les conditions prévues par le contrat. La société d'affacturage paie le montant convenu et s'assure de recouvrer la dette à l'échéance.

Lorsqu'une entreprise vend des biens ou des services à une autre société, la dette apparaît quand une facture est émise. Si cette facture est payable à une date convenue, l'entrepreneur devra attendre ce terme pour encaisser les fonds.

L'affacturage offre plusieurs types d'avantages :

- Premièrement, l'affacturage permet le retour immédiat de liquidités lors de la facturation, sans attendre l'échéance.
- Deuxièmement, une fois le droit cédé, l'entrepreneur n'a plus à se soucier de payer la facture. C'est l'institution financière qui se charge de la collecte.

Avant d'approuver le contrat d'affacturage offert à un entrepreneur, la société d'affacturage analyse le fichier clients de l'entrepreneur pour évaluer le risque. Pour ce faire, il sera nécessaire de fournir les informations suivantes pour chaque entreprise cliente : coordonnées, numéro d'identification nationale et montant total des factures impayées devant être transférées à la société d'affacturage. Après la signature du contrat

d'affacturage, l'entrepreneur doit remettre à la société d'affacturage une copie de la facture, en indiquant le calendrier des paiements accordés au client.

La société d'affacturage paie à l'entrepreneur le montant de chaque facture reçue, après déduction de ses frais et retenue éventuelle. Elle est responsable de se faire payer directement par le client à l'échéance et prend soin de tous les arriérés.

La société d'affacturage finance les comptes débiteurs de l'entrepreneur et elle est payée à ce titre sur le financement. Ce montant tient compte du risque qu'elle prend dans cette opération, et du coût du service de collecte. L'accord prévoit généralement une retenue pour couvrir le risque d'une facture impayée ; le dépôt est généralement remboursé par la société d'affacturage en cas de cessation de la relation d'affaires ou de non-renouvellement du contrat à l'échéance.

L'assurance-crédit est un service fourni par les sociétés d'affacturage à leurs clients qui cherchent à se protéger contre le risque d'insolvabilité de leurs propres clients, mais n'ont pas besoin du service de financement de factures. Dans ce cas, la société d'affacturage fournit son service pour prévenir les risques et protéger contre tout paiement non effectué. Elle peut informer l'entrepreneur sur la solvabilité des clients. L'assurance-crédit offre également des services de surveillance du non-recouvrement, de gestion et de recouvrement des prêts. L'assurance-crédit peut également inclure une garantie allant jusqu'à 100 % du montant de la facture en cas de défaillance.

3.2.5. Financer le commerce international

a. Informations générales

Les exigences et les attentes en matière de commerce international sont très spécifiques. Les entreprises recherchent des orientations et des conseils pour les aider à se conformer aux exigences formelles de l'écriture des lettres de crédit, ainsi que pour les aider à décider quels termes commerciaux internationaux (Incoterms) utiliser. Cela est particulièrement vrai actuellement alors que le commerce entre les différentes zones géographiques est en pleine mutation.

Jusqu'à tout récemment, dans un environnement économique favorable, les transactions commerciales internationales ont augmenté sans changement correspondant dans la sécurité des paiements ; les paiements étaient effectués par de simples transferts. Cette situation doit être réexaminée aujourd'hui en vue de l'accroissement des risques dans un climat économique dégradé qui a forcé les entreprises à chercher de nouvelles solutions de sécurité pour l'importation et l'exportation. En effet, les risques commerciaux et les risques politiques persistent. Certains pays comme l'Espagne et l'Italie sont désormais dans la même catégorie de risque que la Turquie ou la Colombie³⁴. D'un autre côté, les entreprises sont à la recherche de solutions pour réduire leurs besoins en fonds de roulement, y compris par le biais de crédits documentaires négociables. A partir du moment où la lettre de crédit est confirmée par une banque, l'entreprise peut la rendre « liquide », à condition que les documents requis soient en règle.

Les moyennes entreprises cherchent également à rationaliser leurs coûts en standardisant leurs opérations et en dématérialisant leurs crédits documentaires, notamment par le biais des outils Internet. En plus de ces opérations, les PME recherchent aussi des solutions de soutien à l'exportation (pour la prospection de leurs clients et de leurs fournisseurs).

La lettre de crédit ou le crédit documentaire

Il s'agit d'un arrangement entre institutions financières pour le paiement de transactions commerciales internationales. Le paiement est basé sur des documents, et non sur les biens ou services réels couverts. Il garantit le paiement des transactions de l'exportateur. Sur commande de l'importateur, une institution financière étrangère s'engage par écrit à payer l'exportateur un montant déterminé dans un délai déterminé, contre les documents mentionnés dans la lettre de crédit.

Il existe plusieurs méthodes de paiement. Pour les lettres de crédit payables à vue, le paiement est dû sur présentation des documents mentionnés. Pour les lettres de crédit payables à une date établie, le paiement est effectué après un certain laps de temps après la livraison des documents.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Le financement à court terme est très coûteux pour la société. Planifiez votre plan de financement en conséquence.

Encadré 3.3 Le processus du crédit documentaire

1. Contrat : le contrat est conclu entre l'acheteur/importateur et le vendeur/exportateur. Au cours des négociations, il est convenu que le paiement sera une lettre de crédit irrévocable.
2. Instructions d'ouverture : l'acheteur demande à sa banque d'ouvrir un crédit documentaire, dont la notification doit être émise sans confirmation de la banque du vendeur. Dans les instructions d'ouverture, l'acheteur remplit un formulaire spécifiant les documents requis pour l'importation des marchandises.
3. Solvabilité de l'acheteur : la banque de l'acheteur vérifie la solvabilité de son client ainsi que les signatures sur le formulaire de demande. Elle s'assure également que les instructions sont claires et complètes.
4. Ouverture : la banque de l'acheteur émet la lettre de crédit et l'envoie par le réseau SWIFT à la banque du vendeur. L'acheteur reçoit alors une copie de la consignation.
5. Contrôle : après avoir reçu la lettre de crédit, la banque du vendeur vérifie l'authenticité du crédit documentaire et s'il est sujet aux Règles et usances uniformes (UCP). Elle vérifie ensuite si les instructions ne contiennent pas d'erreur.
6. Notification : la banque du vendeur notifie le client qu'il a reçu une lettre de crédit en sa faveur.
7. Contrôle : dès réception de la notification, le récipiendaire vérifie si les conditions spécifiées dans la lettre de crédit sont conformes à ce qui a été établi durant les négociations. Si le bénéficiaire n'est pas d'accord avec l'un des termes, il doit demander à l'acheteur de modifier les conditions.
8. Envoi des marchandises : le récipiendaire envoie les marchandises et prépare les documents requis par l'instructions du crédit documentaire.
9. Remise des documents : le bénéficiaire remet les documents à sa banque ;
10. Vérification : la banque du vendeur vérifie que tous les documents sont conformes à ce

qui est exigé dans le crédit documentaire. Si des erreurs sont constatées, le client n'est pas assuré de son paiement.

11. Envoi des documents : la banque du vendeur envoie les documents à la banque de l'acheteur et demande le paiement.
12. Vérification : la banque de l'acheteur vérifie à son tour tous les documents pour s'assurer de leur conformité.
13. Paiement : si tout est en ordre, la banque de l'acheteur procède au paiement à la banque du vendeur, moins tous frais applicables.
14. Débit de l'acheteur et remise des documents : la banque de l'acheteur débite le client du montant du crédit documentaire, moins tous frais applicables, et lui remet tous les documents. L'acheteur peut alors dédouaner les marchandises et en prendre possession.
15. Paiement, : la banque du vendeur paie le client, moins les frais applicables.

Financement de la chaîne d'approvisionnement

En plus des outils traditionnels de financement du commerce, une entreprise peut maintenant trouver des fonds par le biais des structures de financement de la chaîne d'approvisionnement (SCF). Le SCF est intrinsèquement lié au financement du fonds de roulement de l'entreprise. Il fait partie des solutions de financement d'actifs qui permettent d'obtenir différents types de prêts en fonction de la quantité, disponibilité et qualité des actifs de l'emprunteur.

La solution SCF permet à une entreprise cliente et à son fournisseur de mener leurs activités dans le cadre d'un programme de financement tripartite : quand un client achète des produits ou services à un fournisseur, il peut utiliser sa propre ligne de crédit pour demander à la banque de payer sans attendre le paiement de la facture. Le fournisseur, à condition qu'il accepte de payer une commission proportionnelle à la créance, est alors sûr d'être payé en totalité quelques jours après la livraison des biens ou des services, ce qui améliore considérablement son flux de trésorerie. L'entrepreneur a donc un délai plus long pour payer la facture à la banque : jusqu'à 90 jours après la livraison (puisque le financement négocié est garanti par sa ligne de crédit).

b. Crédit de trésorerie pour l'exportation

Pré-financement pour l'exportation de devises

Il s'agit d'un crédit de trésorerie à court terme en monnaie locale, réservé aux clients exportateurs de premier plan pour financer localement le cycle de production d'une commande à l'exportation (pour l'acquisition des matières premières et des fournitures, les frais de fonctionnement, les coûts de stockage, etc.). Il est principalement destiné aux entreprises importatrices et exportatrices de premier plan et aux PME. Cette forme de crédit est d'une durée maximale d'un an, mais est renouvelable.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Pour postuler, vous devez soumettre à votre banque la preuve d'une commande ferme pour l'exportation et de l'approbation préalable du comité de la banque chargé de cette ligne de crédit. Le pré-financement est généralement de 10 % du chiffre d'affaires annuel à l'exportation, et peut atteindre 15 % pour les activités saisonnières.

Mobilisation de créances en devises

Il s'agit d'un crédit de trésorerie en monnaie locale suite à la mobilisation d'une dette en monnaie étrangère accordée à l'exportateur lorsque l'exportateur a accordé à ses acheteurs étrangers des modalités de paiement. L'objectif est de mobiliser des actifs étrangers libellés en devises étrangères dans le but de reconstruire les flux de trésorerie de l'entreprise, en attendant la réception du produit des factures. Cette mobilisation se fait à travers une ligne autorisée. Le montant peut atteindre 100 % de la dette. La mobilisation des créances en devises peut généralement être effectuée en euros, dollars américains, livres sterling, francs suisses, et yen japonais.

Refinancement en devises

Il s'agit d'un instrument à court terme qui est largement utilisé par les importateurs. Il permet aux banques de négocier avec leurs correspondants responsables des lignes de crédit pour le financement des importations. Cet instrument permet à l'entreprise importatrice de différer le règlement des importations. La durée est spécifiée dans le contrat (généralement 30 jours minimum et jusqu'à 360 jours), et le montant du crédit est égal au montant de l'opération d'importation, plus des intérêts. La banque de l'entreprise importatrice procède au paiement du fournisseur en vertu des termes du contrat. Dans le même temps, il donne au client une durée de remboursement de 360 jours. Les transactions admissibles comprennent toutes les importations quels que soient leur mode de paiement, la monnaie de facturation ou le pays d'origine des marchandises.

Crédit à l'exportation

Les Etats accordent des crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public par l'intermédiaire des agences de crédit à l'exportation. Le but est d'aider les exportateurs du pays à rivaliser avec les autres pays sur les marchés étrangers. Les agences de crédit à l'exportation accordent un crédit aux acheteurs étrangers soit directement, soit par le biais d'institutions financières privées auxquelles elles fournissent ou garantissent les opérations. Ces organisations peuvent être des institutions publiques ou des sociétés privées agissant pour le compte de l'Etat.

Plus précisément, ce mécanisme offre un accès à des taux de crédit – garantis par le gouvernement – qui sont plus avantageux que ceux proposés sur le marché bancaire. De plus, du point de vue de la banque, ce type de crédit a l'avantage d'être couvert en cas de défaillance de l'emprunteur.

Exemples de pratiques régionales

Le prêt « importation » de la Banque islamique de développement : la Banque islamique de développement (IDB) finance les opérations d'importations de produits qui contribuent au développement économique mutuel des pays membres de la Conférence islamique. Votre entreprise est éligible si l'entrepreneur vit dans un pays membre de l'IDB. La durée du prêt varie de 9 à 18 mois. Le financement maximum couvre jusqu'à 100 % du montant de la transaction (dans le cadre d'un contrat *Murabaha*) pour les opérations d'exportation égales ou inférieures à 3 millions USD. Le financement maximum couvre jusqu'à 80 % du montant de la transaction pour les opérations d'exportation d'un montant supérieur à 3 millions USD. La devise de transaction est le dinar islamique, l'unité de compte de l'IDB. La banque accorde des prêts et des donations. Les prêts sont sans intérêt (conformément à la Charia) mais ils impliquent des coûts administratifs compris entre 1,5 % et 2,5 % des prêts standards.

La Société arabe de garantie des investissements et des crédits à l'exportation (Dhaman)³⁵ est une organisation multilatérale créée en 1974 en vertu d'une convention internationale enregistrée auprès du ministère des Affaires étrangères du Koweït. Dhaman a débuté ses activités en 1975 depuis son siège international situé au Koweït. Plus précisément, Dhaman garantit les exportateurs arabes contre les risques commerciaux affectant leurs exportations vers les marchés mondiaux. Ces risques peuvent inclure l'insolvabilité de l'acheteur au regard du droit national, comme en cas de faillite, de régime de pré-faillite (concordat), ou de la mise sous séquestre, ou encore de défaut de paiement de l'acheteur (alors que l'exportateur assuré a rempli toutes ses obligations en vertu de la convention d'exportation), et les risques non commerciaux (restrictions de transfert, guerres et troubles civils, mesures prises par les autorités du pays de l'importateur pour empêcher l'exportateur assuré d'être payé par l'importateur, et le défaut de paiement de l'acheteur lorsque l'acheteur est une entité gouvernementale ou un organisme public garanti par le gouvernement).

Au **Maroc**, le produit « Damane Export » soutient les flux de trésorerie des entreprises exportatrices en réduisant de 70% le risque supporté par les banques pour l'octroi de crédits d'exploitation aux exportateurs. « Mezzanine Export » encourage les investissements destinés à l'exportation, grâce à un cofinancement entre les banques et la Caisse centrale de garantie. Cette dernière intervient via un prêt participatif pour cofinancer jusqu'à 40 % du programme d'investissement à un taux de 2 %. La garantie des marchés d'exportation accroît l'accès aux marchés internationaux. Elle consiste à garantir le financement bancaire octroyé au titre des garanties exigées par les entreprises marocaines qui sont les soumissionnaires ou titulaires de marchés publics pour des travaux de construction, de fourniture ou de services à l'étranger.

En **Tunisie**, COTUNACE fournit aux opérateurs économiques de nombreux produits et services, y compris une Assurance crédit commercial standard (SCCI), une Assurance crédit simplifiée pour les PME (SCI), une police d'assurance multi-risques à l'exportation (CAMEX), ainsi qu'une police d'assurance générale. En outre, le Fonds national de promotion de l'artisanat et des petits métiers (FONAPRAM) a pour objectif de promouvoir les projets artisanaux. Il encourage les petits métiers par le biais d'une prime d'investissement égale à 6 % du coût du projet ou d'une subvention remboursable sur 11 ans, dont la période de grâce n'excède pas les conditions de remboursement du prêt bancaire et dont le taux des arriérés est de 4 %.

3.2.6. *L'appel aux investisseurs*

Les PME à la recherche de financement par crédit bancaire ont souvent des difficultés à satisfaire aux critères d'éligibilité (manque de capitaux propres, absence ou insuffisance de garanties). Se procurer des fonds auprès d'investisseurs non seulement élimine les contraintes liées aux limites des fonds personnels d'un entrepreneur, mais constitue aussi une forme de garantie pour le banquier.

Selon une étude de 2007 (Library House–Dow Jones) réalisée auprès de 600 entreprises européennes ayant des investisseurs professionnels dans leur portefeuille d'actions, les entreprises dirigées par des femmes exigent en moyenne 35 % moins de capital pour produire 12 % plus de revenus.

a. Le capital-risque

Pour la société qui a besoin de capital, le capital-risque consiste à ouvrir son capital à un ou plusieurs investisseurs. Le terme « capital-risque » se rapporte généralement à l'investissement dans des sociétés non cotées.

Cette forme de financement est disponible uniquement pour certains types de projets, généralement les projets innovants ayant un fort potentiel de croissance et de fortes perspectives de retour rapide sur investissement.

L'art du capital-risque consiste à prendre des participations majoritaires ou minoritaires dans le capital de petites et moyennes entreprises, qui sont généralement non cotées. Cet investissement permet de financer leur démarrage, la croissance, le transfert, et parfois, leur redressement et leur survie.

Le capital-risque prend en charge principalement les entreprises dans trois domaines. Il fournit le financement et le capital nécessaires à leur développement ; il soutient l'entrepreneur lorsque des décisions stratégiques doivent être prises ; et il facilite l'amélioration du potentiel de l'entreprise pour générer de la valeur pour ses clients, ses actionnaires et l'ensemble de ses dirigeants et employés.

Les acteurs du marché sont segmentés en fonction du niveau de maturité de l'entreprise :

- Si la société est au stade de pré-démarrage, elle doit rechercher un fonds de capital d'amorçage.
- Si la société est au stade de développement, elle doit rechercher un fonds de capital-risque.
- Si la société est au stade de développement, elle doit rechercher un fonds de capital de croissance.
- Si le propriétaire ou l'actionnaire de la société en souhaite le transfert (reprise de la société par ses salariés, par exemple), il doit contacter un fonds spécialisé dans les capitaux de transfert.
- Si la société rencontre des difficultés, elle peut faire appel à un capital de redressement.

b. Les différents types de capital-risque

Le stade de la création : le capital d'amorçage

Les investisseurs en capital d'amorçage, qui sont pour la plupart des individus, fournissent des capitaux, ainsi que leurs réseaux et leur expérience, à des projets d'entreprise qui en sont encore au stade de la recherche-développement. L'objectif de cette étape, qui est financièrement très risquée, est de finaliser le développement d'un prototype technologique qui permet de relever le défi technologique, et de commencer à évaluer l'existence d'un marché potentiel. La signature d'un premier client constitue le passage à l'étape du capital-risque.

Le capital d'amorçage peut également être sollicité à un stade ultérieur, lorsque les investisseurs sont impliqués au moment de la création de la start-up et/ou dans la première phase du développement.

Les business angels interviennent généralement après l'intervention du capital-risque convivial : le soutien et les prêts sans intérêt qui permettent à l'entrepreneur de trouver de l'argent pour commencer son activité avant l'intervention de professionnels du capital-risque (capital-risque, capital de croissance).

Le stade de l'innovation : le capital-risque

Les investisseurs de capital-risque apportent des capitaux, ainsi que leurs réseaux et leur expérience, pour la création et le développement de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance. Les quelques projets réussis doivent plus que compenser les pertes en capital des projets qui échouent.

Le stade du développement : le capital de croissance

Le capital de croissance est pour les entreprises qui ont passé le stade du capital-risque. Ayant validé le potentiel de leur marché, elles ont besoin de financement supplémentaire pour soutenir et accélérer leur croissance, qu'il s'agisse de croissance organique (financement de leurs besoins en fonds de roulement) ou de croissance externe (acquisitions).

Capital de transfert/LBO

Le capital de transfert, également connu sous le nom de montages à effet de levier (LBO), implique d'acquérir la totalité du capital d'une entreprise rentable, généralement opérant sur un marché arrivé à maturité, par un mélange de financements propres et de financement bancaire (emprunt structuré). Cela permet au président d'une entreprise, en partenariat avec un fonds de capital-risque, de transférer son entreprise, ou plus généralement de préparer sa succession, en vendant son entreprise en plusieurs phases (LBO à double détente).

Le capital de redressement

Les investisseurs en capital de redressement acquièrent généralement la totalité du capital (ou une participation majoritaire) d'une entreprise en difficulté, puis ils injectent les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre d'un plan de redressement.

c. Qui sont les investisseurs extérieurs ?

Les investisseurs extérieurs sont des associés ou des actionnaires qui injectent des capitaux privés dans votre entreprise. Cela peut être des fonds de trésorerie (en espèces) ou des fonds en nature (machines, bâtiments, brevets). En échange de leur capital, les investisseurs extérieurs reçoivent des actions de la société. Cela signifie qu'ils peuvent avoir leur mot à dire dans la gestion quotidienne de l'entreprise car ils détiennent une partie de celle-ci.

Business angels

Les business angels sont des clients très riches d'une entreprise. Ils agissent en tant qu'individus et injectent des capitaux dans des entreprises qui représentent souvent une niche ou une profession innovante. Ils représentent un moyen efficace de financer une entreprise et offrent l'avantage de l'expertise d'un partenaire expérimenté.

Sociétés de capital-risque

Les sociétés de capital-risque sont spécialisées dans les investissements de capitaux propres. Elles mettent généralement l'accent sur des projets innovants et créatifs ayant un taux de rendement relativement élevé. Ces investisseurs peuvent être impliqués dans la gestion quotidienne de la société.

Le crowdfunding

Le crowdfunding est un investissement collectif (réseau d'investisseurs individuels). Le principe est simple : l'entrepreneur essaie de lever des fonds auprès de citoyens ordinaires recrutés par des sites web, notamment les réseaux sociaux. N'importe quel citoyen peut investir dans un projet donné, en échange de parts dans la société.

Conseils aux femmes entrepreneurs

Vous envisagez de faire appel à des investisseurs extérieurs ? Réfléchissez au degré d'autonomie que vous souhaitez maintenir car vous ne serez plus seule à décider !

Encadré 3.4 Comment interviennent les fonds d'investissement

Mécanisme 1. Le fonds d'investissement rachète vos parts ou ceux des autres actionnaires souhaitant vendre leurs parts.

En pratique, ce mécanisme n'apporte pas de nouvelles ressources financières à l'entreprise. Il vous permet uniquement de laisser des actionnaires se séparer de leurs parts s'ils le souhaitent et, plus important, d'accroître la valeur des actifs que vous avez bâtis au fil des années. Le fonds d'investissement qui est sollicité analyse alors le plan d'affaires de l'entreprise cible (bilans des trois dernières années d'activité, prévisions, stratégie de croissance, etc.). Sur la base des audits exigés par le fonds (comptable, juridique et fiscal) et sur sa perception du risque associé à l'investissement dans la société cible, il offre aux actionnaires un prix déterminé par les méthodes de valorisation. Vous pouvez soit accepter soit refuser ce prix.

Mécanisme 2. Le fonds d'investissement apporte un nouveau capital dans votre entreprise. C'est ce qu'on appelle une augmentation de capital.

Le fonds d'investissement souhaite financer le développement de votre société en accroissant son revenu. Il est donc prêt à financer de nouveaux investissements (machines, recrutement, rachat de concurrents, etc.) et/ou à financer les besoins d'exploitation (inventaires, comptes clients, etc.) de la société. Pour ce faire, il apporte de nouvelles ressources financières pour couvrir les coûts de la stratégie de croissance que vous avez calculés au préalable. Dans ce cas, l'entrée de fonds d'investissement dans le capital de votre entreprise se fait soit par émission d'actions nouvelles (de votre entreprise), soit par l'émission d'obligations. Ce dernier est un instrument de dette privée émise par la société elle-même et souscrite par le fonds d'investissement. Concrètement, cela signifie que le fonds d'investissement prête des ressources financières à votre entreprise, qui s'engage à les rembourser : comme toute dette, elle a une maturité et donne au prêteur le droit au versement d'intérêts, recueillis par le fonds. Le principal avantage de ce mécanisme est que la dette privée initialement émise peut être rachetée dans les actions de la société, ce qui évite la sortie du capital de votre entreprise.

L'introduction en bourse (IPO)

L'introduction en bourse est la façon traditionnelle de coter une entreprise sur une bourse de valeurs. C'est le processus par lequel un émetteur (une entreprise, l'Etat) vend des titres au grand public. Ces valeurs mobilières peuvent être des actions ordinaires, des actions privilégiées, des obligations, des obligations convertibles en actions ordinaires, etc. Cette vente est exécutée sur le marché primaire sur lequel les titres sont négociés et distribués au-delà d'un cercle de 100 personnes habituellement, ou par des méthodes telles qu'un démarchage, de la publicité, etc. A des fins de transaction, l'entrepreneur confie une ou plusieurs courtiers des actions à distribuer afin qu'ils s'engagent à les diffuser auprès de leurs clients, investisseurs institutionnels, entreprises et particuliers.

Cette méthode implique la préparation d'un prospectus à déposer auprès des commissions des valeurs mobilières, ainsi que le dépôt d'une demande de cotation. Le prospectus contient des informations détaillées pour les investisseurs potentiels afin qu'ils puissent prendre des décisions de placement éclairées.

Certaines conditions doivent être remplies pour qu'une société puisse mener à bien une introduction en bourse :

- La société doit connaître une forte croissance de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices.
- La société doit avoir une stratégie d'expansion agressive.
- Elle doit posséder une équipe de direction efficace et une structure financière saine.
- La société doit pouvoir être favorablement comparée aux autres entreprises du même secteur.
- La société doit travailler dans un secteur recherché des investisseurs, tel que ceux associés à la haute technologie.
- L'utilisation du produit de l'émission doit offrir des perspectives intéressantes pour la société (les investisseurs ne sont pas à la recherche d'entreprises qui vont utiliser le produit du placement pour rembourser tout ou partie de leur dette à long terme ou un actionnaire).
- La taille de l'entreprise est un critère très important pour atteindre un certain niveau de liquidité et de générer suffisamment d'intérêt. La valeur de l'entreprise devra être en mesure de porter le fardeau de cette dilution dans les mains du public.

Une introduction en bourse offre plusieurs avantages :

- Accroître la valeur de l'entreprise en éliminant la réduction associée au fait d'être une entreprise non cotée
- Apporter une certaine flexibilité aux actionnaires fondateurs qui peut les aider à diversifier leur portefeuille d'investissements et à faciliter leur planification financière, fiscale et successorale.
- Améliorer l'accès à une vaste gamme d'instruments et de marchés financiers, y compris des actions ordinaires supplémentaires, des obligations convertibles, des actions privilégiées convertibles, et les émissions de droits de souscription pour les actionnaires existants et autres personnes

- Faciliter les fusions et acquisitions en levant des fonds par la vente d’actions supplémentaires et l’émission directe d’actions, ce qui augmente la flexibilité et offre des avantages tirés des transferts libres d’impôt.
- Accroître les possibilités de rémunération de la direction et des employés (par le biais de dispositifs d’option d’achat d’action et d’autres plans d’incitation).
- Améliorer la visibilité de la société, en lui permettant ainsi d’être davantage présente dans la communauté et d’améliorer sa relation avec ses clients et ses fournisseurs.

Obligations

Il existe différents types d’obligations qui permettent à des investisseurs (individuels et institutionnels) de prêter de l’argent à une entreprise. Une obligation est une forme de dette, très semblable à un crédit. Les obligations constituent des contrats dont les termes sont déterminés par la société et l’investisseur : le montant, le taux d’intérêt, les conditions de remboursement, etc. Ce type de financement est communément utilisé par les grosses entreprises, qui peuvent émettre des obligations en bourse pour lever de fortes sommes d’argent.

Exemples de pratiques régionales

Au **Maroc**, l’objectif du fonds Sindibad³⁶ est de renforcer les fonds propres des entreprises en investissant dans des entreprises innovantes ou de haute technologie en phase de démarrage de leur développement. Sont admissibles à ce financement les start-ups possédant un projet novateur dans le domaine des sciences de l’ingénierie, des sciences de la vie et des nouvelles technologies. Le fonds peut investir entre 10 % et 35 % du capital de la société, jusqu’à un montant maximum de 4 millions MAD, en achetant une participation dans les capitaux propres et quasi-fonds propres de la société. La durée de la participation du fonds dans une entreprise est de cinq à sept ans.

Toujours au **Maroc**, la Société de Participation et de Promotion du Partenariat (SPPP-Moussahama) prend des participations dans les entreprises marocaines et étrangères existantes ou futures. Elle leur fournit également des conseils et une assistance technique, et élabore des études pour servir de base aux placements en actions. Ce type de participation financière est ouverte à toute société non cotée en phase de démarrage ou de croissance, avec un potentiel de croissance élevé, excluant celles qui sont impliquées dans l’immobilier et les activités commerciales. Le montant de la participation financière ne peut dépasser 49 % du capital de la société (et 10 % des fonds propres de Moussahama). La vente de la participation se produit dès que l’entreprise a atteint sa vitesse de croisière, dans les cinq à sept ans.

Siparex est actif au Maghreb. Il s’agit d’un actionnaire minoritaire et membre du conseil d’administration du groupe Tuninvest Finance (Tunisie), CapitalInvest (Maroc) et Beltone MidCap (Égypte). Il effectue des missions de conseil et de gestion pour les gestionnaires de ces fonds. Dans l’ensemble, ces acteurs des pays émergents représentent 500 millions EUR investis dans 80 entreprises.

Les programmes Oasis 500 et I-Park fournissent une assistance financière et technique aux start-ups de **Jordanie**, de même que Bab RizJamel, AGFUND, Centennial Fund et Riyadhah en **Arabie saoudite**.

Au **Bahreïn**, la Banque de développement du Bahreïn³⁷ contribue à hauteur de 20 % au fonds Venture Capital Bank SME.

Au niveau **régional**,³⁸ Abraaj, société de capital-investissement, gère 6,6 milliards USD et est active dans 11 pays de la région. Abraaj investit dans des PME par le biais de sa plate-forme Riyadh Enterprise Development (RED), et par l'intermédiaire de ses bureaux au Caire, à Istanbul, Riyadh, Beyrouth, Amman, Ramallah et Karachi.

3.2.7. Aide publique au développement

Divers donateurs bilatéraux et internationaux ont établi des mécanismes pour financer les entreprises à différents stades de leur développement.

Exemples de pratiques régionales

*PROPARCO (Groupe Agence française de développement)*³⁹

Le financement de PROPARCO est ouvert à toutes les entreprises privées et à tous les projets du secteur privé, à l'exception des projets immobiliers et des projets à court terme. Ce type de financement est généralement compris entre 2 millions d'euros et 100 millions EUR et cible les entrepreneurs qui soit ont déjà une expérience significative dans le secteur, soit ont une entreprise partenaire possédant une réputation internationale dans le domaine. PROPARCO attend également des promoteurs des projets qu'ils apportent un capital minimum de 30 % du coût du projet dans le cas d'un programme d'expansion, ou 40 % du coût du projet dans le cas d'un nouveau projet, qu'on appelle « greenfield ».

PROPARCO intervient de plusieurs manières :

- Investissement dans les fonds propres et les quasi-fonds propres de la société, dans laquelle il prend une participation minoritaire qui sera transférée à d'autres actionnaires au bout de 4 ou 8 ans, à des tiers, ou sur le marché financier. Le taux minimal de rendement attendu est d'environ 15 %.
- Octroi d'un prêt à moyen ou à long terme. L'objectif ici est de financer des programmes d'investissement à moyen et long terme (démarrage, expansion, restructuration, privatisation, etc.) contre des garanties (garantie bancaire, garantie de groupe, hypothèque, caution, etc). La durée du prêt varie de 3 à 15 ans avec possibilité d'une période de grâce.
- Octroi d'une garantie sur le remboursement des prêts en monnaie locale. Cette opération facilite la mobilisation des ressources en monnaie locale par des emprunteurs privés, dans le cadre du financement de leurs programmes d'investissement à moyen et long terme. Elle nécessite également une garantie (garantie bancaire, garantie de groupe, des prêts hypothécaires, caution, etc.).

Le bureau de PROPARCO à Casablanca⁴⁰ couvre aussi les opérations de capital-risque en Algérie, Mauritanie et Tunisie.

La Banque islamique de développement

La Banque islamique de développement (IDB)⁴¹ utilise plusieurs instruments de financement pour promouvoir des projets de développement dans ses pays membres. Plus particulièrement, elle offre aux entrepreneurs privés les produits suivants :

- Vente d'un dépôt : l'IDB acquiert et fournit des actifs, et les revend ensuite immédiatement au bénéficiaire, en ajoutant une prime convenue entre la banque et le bénéficiaire. Ce dernier paie le prix sur une base semi-annuelle sur une période allant jusqu'à 20 ans.
- *Istina'a*: l'IDB soutient la production de matériel, ou la construction d'une structure, en conformité avec les caractéristiques spécifiques demandées par le bénéficiaire à un prix déterminé. Ce prix est payé sur une période donnée.
- *Murabaha* : Cet instrument est utilisé pour le financement des échanges (importations et exportations). L'IDB achète les matières premières nécessaires et les vend au bénéficiaire. Dans le cas du financement d'importation, la période de financement peut aller jusqu'à 30 mois ; elle s'étend sur 120 mois pour les exportations.
- Prêt-bail : les actifs sont loués au bénéficiaire qui en devient propriétaire après une période pouvant aller jusqu'à 20 ans.
- Lignes de financement : l'IDB fournit des lignes de financement aux institutions nationales de financement du développement ou à des banques islamiques pour promouvoir la croissance des PME, en particulier dans le secteur industriel.
- Prise de participation : l'IDB prend des participations dans des projets de production industrielle ou agro-industrielle qui sont économiquement et financièrement viables. Le financement de l'IDB est limité à un tiers du capital du projet.
- Partage des bénéfices : ce type de financement est utilisé pour des projets avec un taux de rendement élevé. Il s'agit d'une forme de partenariat entre l'IDB et l'autre partie pour financer un projet. Chaque partenaire reçoit une part du bénéfice net (ou de la perte) en proportion de son investissement.

Au **Liban**, la Commission européenne et le gouvernement libanais ont créé conjointement le Fonds économique et social pour le développement⁴², géré par la BLC Bank. Ce fonds prend en charge le financement des start-ups et des projets prometteurs dans le pays (fourniture de fonds de roulement et capitaux propres). Le montant ne doit pas dépasser 75 millions de livres libanaises LBP pour une période de 5 ans, avec une période de grâce d'un an au plus, les taux d'intérêt bas et aucune commission.

En **Arabie saoudite**, l'Institut technique supérieur des femmes, affilié à la Technical and Vocational Training Corporation (TVTC), vise à accorder des prêts allant jusqu'à 200 000 SAR à ses diplômés pour les aider à lancer des petites entreprises.

En **Tunisie**, la tâche du Fonds de promotion et de décentralisation industrielle (FOPRODI) est d'encourager la création et le développement de PME. Il doit aussi fournir des incitations à la décentralisation des investissements dans le secteur industriel. Pour les PME, le FOPRODI agit de la manière suivante :

- Pour la première portion de l'investissement et jusqu'à 1 million TND, l'investissement fait avec les ressources du FOPRODI ne doit pas excéder 30 % du capital minimum.
- Pour le reste de l'investissement, jusqu'à un montant de 3 millions TND, l'investissement du FOPRODI ne doit pas excéder 10 % du capital supplémentaire minimum.
- Versement d'une prime à l'étude et à l'assistance technique, représentant 70 % du coût total de l'étude et de l'assistance technique, et d'un montant maximal de 20 000 TND.

En **Tanzanie**, le Sero Lease and Finance Limited (SELFINA)⁴³ fournit depuis 2002 des services de crédit-bail à petite échelle aux femmes entrepreneurs.

Conseils aux femmes entrepreneurs

« Vous devrez être **patiente**, et parfois même **résistante**. »

Vous rencontrerez différentes banques et institutions financières, divers interlocuteurs à des intervalles variés. De plus, vos interlocuteurs vous poseront les mêmes questions. Soyez patiente et ne cédez pas au découragement.

« Ne mettez pas tous vos œufs dans le même panier ».

Dans votre recherche de sources de financement, multipliez les contacts avec les institutions bancaires et financières. Ne sollicitez pas uniquement votre banque. Vous pouvez comparer les taux offerts par les différentes institutions, ainsi que leurs modalités (durée, remboursement, etc). Vous pouvez les mettre en concurrence les unes avec les autres afin de maximiser vos avantages. Cela représentera des économies appréciables pour votre entreprise : un taux d'intérêt de 5,5 % négocié avec une banque au lieu de 6 % proposé par une autre peut s'avérer une économie importante (notamment en fonction du montant du capital emprunté).

Soyez transparente

Cela signifie que vous devez avoir un système de comptabilité unifiée, établi dans les règles de l'art et en conformité avec votre plan comptable. Soyez en règle vis-à-vis de vos obligations administratives (déclarations à jour des différents impôts dus, etc). Cela fournit au banquier des preuves de la bonne foi de l'entreprise, de sa transparence. Le bilan donne une vision précise de l'état de santé de l'entreprise. Les banques s'attendent également à la visibilité de leurs clients (communication financière constante avec votre banquier), à un niveau élevé d'organisation et à un contrôle efficace de la gestion financière de l'entreprise (bilan financier, rentabilité, solvabilité).

Derrière la transparence réside un concept fondamental de la relation entreprise-banque : la **confiance**. Le banquier doit développer la confiance que vous lui faites mais il doit tout autant pouvoir avoir confiance en vous, en tant que dirigeante d'entreprise et dans vos capacités de gestionnaire. Seul le développement progressif de cette confiance mutuelle vous permettra avec le temps d'avoir un accès facilité au financement.

Conseils au femmes entrepreneurs pour leurs contacts avec les banquiers et les investisseurs

Racontez une histoire

Racontez ce qui vous a amené à l'idée de votre projet, vos réussites, les obstacles que vous avez rencontrés et ce que vous avez appris de vos erreurs. Visualiser votre trajectoire personnelle permet aux investisseurs de mieux évaluer votre profil entrepreneurial et votre résilience dans les affaires, ainsi que de voir vos forces et leur implication possible dans le projet.

Montrez que votre projet répond à une demande réelle

Donnez des exemples spécifiques des problèmes que votre entreprise peut résoudre. Veillez à être claire et à fournir les chiffres correspondants. Les banquiers et les investisseurs doivent comprendre si votre projet répond à un besoin réel pour mieux évaluer leur engagement.

Exprimez-vous clairement et simplement

Évitez les mots trop complexes pour que votre présentation soit accessible à tous. Réussir à expliquer clairement votre projet en langage simple accroît vos chances de succès. Souvenez-vous que vous devrez présenter votre projet à des investisseurs qui n'ont aucune connaissance de votre marché ou de votre secteur d'activité.

Soyez crédible

Assurez-vous d'avoir un modèle d'affaires solide à présenter afin que les investisseurs puissent se faire une meilleure idée des avantages de leurs investissements à court, moyen et long termes. Parlez de la croissance de votre marché et montrez votre vision à long terme. Parlez de vos partenaires et associés sérieux. Montrez que vous croyez en votre produit et que vous l'avez testé. Parlez de vos ventes, des recommandations que l'on vous fait, de vos clients et des résultats concrets.

Souvenez-vous que les investisseurs s'efforceront de réunir un grand nombre d'informations sur vous et sur votre société et qu'ils poseront des questions qui pourront s'avérer déterminantes pour leurs décisions s'ils soupçonnent quelque chose de suspect dans votre présentation.

Conclusion

Cette enquête vise à fournir des informations sur les pratiques de financement des banques qui existent pour les femmes entrepreneurs dans la région MENA. Le guide pratique qui la suit fournit aux femmes d'affaires des conseils concrets pour trouver des financements et développer leurs entreprises.

Malgré sa portée extrêmement limitée, l'enquête illustre les attitudes des banques envers les femmes entrepreneurs. Bien que les banques considèrent les femmes entrepreneurs comme un segment potentiellement rentable du marché, elles n'ont qu'une conscience limitée des besoins différents des femmes en matière de produits et services. En ne faisant pas de différence entre les hommes et les femmes, les politiques actuelles de nombreuses institutions financières constituent en réalité un obstacle à l'accès des femmes. La valorisation des garanties, de l'historique de crédit, l'expérience professionnelle et la stratégie d'affaires des emprunteurs potentiels forme un obstacle à l'accès au financement. Cela constitue un problème du côté de l'offre qui ne propose pas de produits adaptés aux femmes. Pour s'appuyer sur les résultats préliminaires de cette enquête, des recherches complémentaires pourraient être menées dans ce domaine.

Le problème côté demande est traité par le guide pratique inclus dans ce chapitre. Les femmes ont souvent un niveau faible d'éducation financière et sont généralement sous-équipées en compétences et en connaissances nécessaires pour contacter avec succès les banques en vue d'un financement. En outre, certaines femmes ont l'impression que la procédure de demande d'un prêt est excessivement compliquée. Elles méconnaissent souvent les services d'appui aux entreprises qui sont à leur disposition. Ce manque de compétences et de connaissances s'ajoute aux obstacles identifiés du côté de l'offre pour expliquer que peu de femmes réussissent à obtenir le financement et le soutien dont elles ont besoin. Le guide fournit des informations sur les options de financement externe à la disposition des entrepreneurs, en particulier auprès des banques. Il donne aussi des exemples de pratiques dans la région MENA, ainsi que des conseils utiles aux femmes entrepreneurs.

Aider les femmes en leur fournissant une formation et des informations afin de leur permettre d'accéder aux services financiers dont elles ont besoin, tout en fournissant des produits financiers adaptés aux femmes, permettrait d'améliorer l'accès des femmes entrepreneurs aux services financiers. De plus, les services privés actuels non liés au crédit des banques, tels que le coaching d'entreprise ou les conseils de planification financière, pourraient être adaptés aux femmes. De tels efforts stimuleraient la croissance et renforceraient le développement du secteur privé dans la région MENA.

Notes

1. L'adjectif sous-bancarisé renvoie à des adultes qui n'ont pas recours aux services financiers formels ou semi-formels, comme indiqués dans The Financial Access Initiative (2009).
2. Voir Chapitre 1, Inégalités hommes-femmes et entrepreneuriat : Portrait statistique de la région MENA.
3. Voir OCDE (2012c).
4. Bahreïn, Jordanie, Maroc et Tunisie.
5. Aux fins de cette étude, on dit qu'une entreprise est « dirigée par une femme » lorsque les femmes représentent plus de 50 % des partenaires ou des administrateurs responsables des opérations au jour le jour de l'entreprise, ou lorsque le propriétaire unique de l'entreprise est une femme.
6. Banque Quds (2011), rapport annuel.
7. L'Alliance bancaire internationale est un réseau mondial d'institutions financières dédiées à l'amélioration de l'accès des femmes entrepreneurs « aux capitaux, aux marchés, à l'éducation et à la formation ». Pour plus d'informations, voir : www.gbaforwomen.org/.
8. Toutes les devises ont été converties le 30 octobre 2013.
9. Entretien réalisé dans le cadre du projet de recherche OCDE en 2013.
10. Pour plus d'informations sur le rôle des garanties des crédits, voir Storm (2013).

11. Les services d'aide au développement de l'entreprise pourraient inclure: le tutorat d'entreprise, des conseils sur la comptabilité et la planification financière, de la veille des affaires, des outils commerciaux et une mise en réseau avec les chaînes de valeur.
12. Les produits de la finance islamique sont traités ici dans le cadre du financement de la dette, bien que certains d'entre eux soient des produits de capital (mudharaba, musharaka et sukuk en particulier).
13. C'est ce qu'on appelle le « capital-risque convivial ».
14. www.mof.gov.sa/en/docs/ests/sub_tsleef.htm.
15. « MixMarkets Jordanie », MixMarkets, 22 juin 2010, www.mixmarket.org/mfi/mfw.
16. « MixMarkets Jordanie », MixMarkets, 22 juin 2010, www.mixmarket.org/mfi/finca-jor.
17. www.tamweelcom.org.
18. www.nmb.com.jo.
19. www.ahlimicrofinance.com.
20. www.def.gov.jo.
21. <http://tanmeyah-jo.org/index.php/2013-02-03-14-33-46>.
22. « ASALA – Microfinance: Palestinian Business Women's Association », www.asala-pal.com/.
23. « Faten – Palestine for Credit and Development », <http://lacarossa.com/>.
24. « MixMarkets Jordanie », MixMarkets. 19 juillet 2010, www.mixmarket.org/mfi/mfw.
25. www.lf.bh/en/pss/?p=ESF.
26. <http://bisb.com/>.
27. www.bdb-bh.com/index.php?page=content&id=6.
28. www.khalifafund.ae/En/FundingPrograms/Pages/Khutwa.aspx.
29. www.mashreqbank.com/.
30. www.standardchartered.ae/sme/home/en/index.html.
31. www.blcbank.com/women/Woman%20Entrepreneur.
32. www.hbtf.com/.
33. www.bankalamal.ma.
34. Voir la notation attribuée par COFACE. En ligne sur www.cofaceuk.com.
35. www.iaigc.net/.
36. www.fondssindibad.com.
37. www.bdb-bh.com/index.php?page=content&id=6.
38. Y compris la Turquie, l'Inde et le Pakistan.
39. www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/produits-services/Les-produits-financiers.
40. www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/regional-website/Portail-Maroc/Les-activites-de-Proparco-au-Maroc.

41. www.isdb.org/.
42. www.blcбанк.com/business-3/ESFD%20Microcredit/Credit%20Facilities.
43. www.selfina.com.

Bibliographie

- Accenture (2011), *Banking in the Gulf Cooperation Council in 2015: Embracing and Leveraging Change*, disponible en ligne sur : www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_UAE/PDF/Accenture-Embracing-Leveraging-Change.pdf
- Allam, A. (2013), « Small business remains reliant on friends and family for funds », *FT Special Report*, 28 mai, disponible en ligne sur : www.ft.com/intl/cms/ba05900e-c65b-11e2-99d1-00144feab7de.pdf.
- Al-Yahya K. et J.Airey (2013), *Small and Medium Sized Enterprise in MENA, Leveraging Growth Finance for Sustainable Development*, Heart and Mind Strategies, Citi Foundation.
- Al-Yahya, K. et J.Airey (2012), *Small and Medium Sized Enterprises in MENA: Leveraging Growth Finance for Sustainable Development*, Citi Foundation, disponible en ligne sur : www.citi.com/citi/foundation/pdf/mena_enterprises.pdf.
- Arab Bank Group (2012), *Rapport annuel 2012*, disponible en ligne sur : www.arabank.com/uploads/File/Annual_Report_2012_EN.pdf?CSRT=7834632615180252354.
- Ardic, O. N. Mylenko et V. Saltane (2011) « Small and medium enterprises: A cross-country analysis with a new data set », *Document de travail consacré à la recherche sur les politiques publiques n° 5538*, janvier 2011, disponible en ligne sur : <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-5538>.
- Atkinson, M. (2012), « Do EAU Banks support entrepreneurs? », *Cashy*, 10 avril 2012.
- Ayyagari, M, Demirgüç-Kunt, A. et Maksimovic, V. (2008) « Formal versus Informal Finance: Evidence from China », *Document de travail consacré à la recherche sur les politiques publiques n°4465*, Groupe de recherche sur le développement de la Banque mondiale, Washington, D.C.
- BAD (2009), *Financial Sector Development Support Programme Country: Kingdom of Maroc*, rapport d'évaluation, octobre 2009, disponible en ligne sur : www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/Maroc.
- Banque africaine de développement (BAD) (2010), *Intégration du secteur financier dans trois régions d'Afrique, Comment l'intégration financière régionale peut soutenir la croissance, le développement et la réduction de la pauvreté*, AfDB, Tunis.
- Banque BLC (2012), *Rapport annuel 2012*, disponible en ligne sur : www.blcbank.com/sites/default/files/BLC%20Bank%20Annual%20Report.pdf.
- Banque commerciale de Jordanie (2013), *Rapport annuel 2012*, disponible en ligne sur www.jcbank.com.jo/sites/default/files/AnnualReport2012_0.pdf.

- Banque islamique de Jordanie (2012) *The Thirty Second Annual Report for the year 2011*, disponible en ligne sur : [www.jordanislamicbank.com/jib5/usersfile/files/annual/annualReportenglish2010\(1\).pdf](http://www.jordanislamicbank.com/jib5/usersfile/files/annual/annualReportenglish2010(1).pdf).
- Banque jordanienne Ahli (2013), *Rapport annuel en anglais*, disponible en ligne sur : www.ahli.com/pdf/English%20Annual%20Report%202012.pdf.
- Banque mondiale (2009), *From Privilege to Competition: Unlocking Private-Led Growth in the Middle East and North Africa*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Banque mondiale (2010), *Checkpoints and Barriers: Searching for Livelihoods in the West Bank and Gaza Gender Dimensions of Economic Collapse*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Banque mondiale (2013a), « Developing micro, small & medium enterprises in Jordanie: the route to shared prosperity », *Quick Note Series*, n° 88, mars 2013, disponible en ligne sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/03/18107373/developing-micro-small-medium-enterprises-Jordanie-route-shared-prosperity>.
- Banque mondiale (2013b), *Opening Doors: Gender Equality and Development in the Middle East and North Africa*, Washington DC, Banque mondiale. doi:10.1596/978-0-8213-9763-3.
- Banque mondiale et OCDE/INFE (2013), *Women and Finance: Progress Report to the G20*. disponible en ligne sur : www.g20.org/load/781680452.
- Banque Populaire (2012), *Rapport d'activité 2012*, disponible en ligne sur : www.gbp.ma/InformationFinanciere/Documents/InformationsFinancieresDoc/2012/R_A_BP_2012_VENG.pdf.
- BDRC Continental (2012), « 2012 : A Gold, Silver or Bronze Summer for SMEs? », *SME Finance Monitor*, 3^e trimestre.
- BearingPoint Inc (2007), *Jordanie Gender Assessment*, USAID, janvier 2007.
- Beck, T., A. Demirguc-Kunt et M. Martinez Peria (2008), « Bank Financing for SMEs around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices », document de recherche de la Banque mondiale sur les politiques publiques n° 4785, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Ben Naceur S., H. Ben-Khedhiri et B. Casu (2009), *What Drives the Efficiency of Selected Mena Banks? A Meta-Frontier Analysis*, document de travail du Forum sur la recherche économique, n° 499, Fonds monétaire international, Washington, D.C.
- BouAli M. (2011), *Caractéristiques du tissu industriel tunisien en 2011 - Cadre institutionnel et Financement des PME*, Ministère de la Planification et du Développement régional, Institut tunisien de la compétitivité et des études quantitatives, Tunis.
- Brack E. (2011), *Access to finance in the MENA region. A multi-pronged approach*, contribution à la réunion « Politiques et services de soutien au développement de l'entreprenariat féminin dans la région MENA. Réponses gouvernementales et privées en période de transition » du Forum des femmes entrepreneurs MENA-OCDE, OCDE, 27-28 septembre, 2011.
- Brack E. (2012), *Systèmes bancaires et financiers des pays arabes: vers un modèle commun?* Editions L'Harmattan, Paris.

- CGAP, 2010, *Financial Access 2010, The State of Financial Inclusion Through the Crisis*, Groupe de la Banque mondiale, Washington, D.C.
- Chamlou, N. (2008) « The Environment for Women's Entrepreneurship in the Middle East and North Africa », Banque mondiale, Washington, D.C.
- Deakins, D. *et al.* (2008) « SMEs' Access to Finance: Is there still a debt finance gap? », Institute for Small Business & Entrepreneurship, Belfast.
- Demirguc-Kunt A. et Levine R., 1999, *Bank-based and market-based financial systems – cross-country comparisons*, série des documents de travail consacrés à la recherche sur les politiques publiques n°2146, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Demirguc-Kunt, A. et L. Klapper (2012), « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database », Banque mondiale Policy Research Working Paper 6025, avril 2012, disponible en ligne sur : www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/04/19/000158349_20120419083611/Rendred/PDF/WPS6025.pdf.
- Doepke, M, M. Tertilt et A. Voena (2011), « The economics and politics of women's rights », *NBER Working Paper Series*, document de travail n° 17672, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass.
- Dubai School of Government (2013), *The Arab World Online: Trends in Internet Usage in the Arab Region*, disponible en ligne sur : www.dsg.ae/en/Publication/Pdf_En/424201311017185100000.pdf.
- Eagle, L. (2009), « Banking on Shari'a Principles: Islamic Banking and the Financial Industry », The Edcomm Group Banker's Academy, New York, NY (14 mai 2009), disponible en ligne sur : www.anythingislamicbanking.com/articles/article_2010_002.html.
- Ehlermann-Cache, N. (2011), « Women's Access to Finance in the Middle East and North Africa (MENA) Region », Draft Issues Paper, OCDE, disponible en ligne sur : www.oecd.org/mena/investment/47246008.pdf.
- Elarif, H. (2011), « PME: la nouvelle définition en cours de validation », *L'Economiste*, n° 3456, 31 janvier 2011.
- Ernst & Young (2009), *Scaling Up: Why women-owned businesses can recharge the global economy*, EYGM, disponible en ligne sur : <http://kdid.org/library/scaling-why-women-owned-businesses-can-recharge-global-economy>.
- Ernst and Young (2013), *Global Banking Outlook 2013-2014*, EYGM, disponible en ligne sur : [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_banking_outlook_2013-14/\\$FILE/Global_banking_outlook_2013-14.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_banking_outlook_2013-14/$FILE/Global_banking_outlook_2013-14.pdf).
- Espinoza R. et A. Prasad (2010), *Nonperforming Loans in the GCC Banking System and their Macroeconomic Effects*, document de travail n°10-224, Fonds monétaire international, Washington, D.C.
- Fahoum Al Kaylani, H. (2013), « Women as Drivers of Change in the Arab World », *Turkish Policy Quarterly*, vol. 11, n°4, 2013.
- FC Gender Entrepreneurship Markets et The Center of Arab Women for Training and Research (2007), *Women Entrepreneurs in the Middle East and North Africa: Characteristics, Contributions, and Challenges*, IFC, Washington, D.C.

- Fernand, V. (1995) *Alternative Financing*, Volume I, Development Innovations and Networks (IRED), Genève.
- Financial Access Initiative (FAI) (2009), *Half the world is unbanked*, disponible en ligne sur : www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.40671/25.pdf.
- Financial Literacy and Education (2013), *Women and Financial Literacy: OECD/INFE Evidence, Survey and Policy Responses*, juin 2013.
- G8-Deauville (2013), The G8-Deauville Partnership with Arab Countries in Transition Chair's Summary of the meeting on « Supporting Open Economies and Inclusive Growth – Women's Role in Arab Countries », rapport de la conférence, disponible en ligne sur : www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/236500/Conference_Report.pdf.
- Gharbi, S. (2008) « Coup de pouce aux entrepreneurs », *Jeune Afrique*, 22 juin 2008.
- Global Entrepreneurship Monitor (2010), *GEM-MENA Regional Report 2009*, Le Caire, Global Entrepreneurship Monitor–International Development Research Centre, disponible en ligne sur : www.gemconsortium.org/docs/download/704.
- Hassoune A. et P. Damak (2007), *Les habits neufs de la finance islamique*, Standard & Poor's Paris, mai.
- IFC (2007), *Women Business Owners in the Emirats arabes unis*, December 2007, disponible en ligne sur : www.ifc.org/wps/wcm/connect/f8924200488557fcbe94fe6a6515bb18/Women%2BBusiness%2BOwners%2Bin%2BAU.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=f8924200488557fcbe94fe6a6515bb18.
- IFC (2010), *The SME Banking Knowledge Guide*, Volume 2, disponible sur : www.ifc.org/wps/wcm/connect/b4f9be0049585ff9a192b519583b6d16/SMEE.pdf?MOD=AJPERES.
- IFC (2011), *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries*, October 2011, disponible en ligne sur : www.ifc.org/wps/wcm/connect/a4774a004a3f66539f0f9f8969adcc27/G20_Women_Report.pdf?MOD=AJPERES.
- IFC et Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI) (2013), *Small and Medium Enterprise Finance: New Findings, Trends and G20/Global Partnership for Financial Inclusion Progress*, disponible en ligne sur : www.ifc.org/wps/wcm/connect/16bca60040fa5161b6e3ff25d54dfab3/SME+Finance+report+8_29.pdf?MOD=AJPERES.
- International Finance Corporation (IFC) (2013) *Overcoming constraints to SME Development in MENA Countries and Enhancing Access to Finance*, IFC, Washington, D.C., disponible en ligne sur : www.ifc.org/wps/wcm/connect/1e6a19804fc58e529881fe0098cb14b9/IFC+Report_Final.pdf?MOD=AJPERES.
- Jordanian National Commission for Women (2006), *National Strategy for Jordanian Women 2006-2010*, disponible en ligne sur : <http://sgdatabse.unwomen.org/uploads/National%20Strategy%20Jordanian%20Women.pdf>.
- Kelley, K. *et al.* (2003), Good practices in the conduct and reporting of survey research, *International Journal for Quality in Health Care*, vol 15, n° 3.

- Kerr, S. (2013), « Start-ups need more help from the region's lenders », *Financial Times Special Report on Arab World Banking and Finance*, Londres.
- Khaleeji Commercial Bank (2012) *Moving Forward. Annual Report 2011*, disponible en ligne sur : www.khcbonline.com/Media/Documents/Financial-Results/2011-AnnualReport.pdf.
- Mehboobhai Tai F. (2009), *Sukuk et fiducie. L'émission d'obligations islamiques en droit français*, Mémoire de Master 2 Recherche en Droit Financier de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, juin.
- Ministère de la Planification et de la Coopération internationale (2011), *Jordanie Human Development Report 2011. Small Business and Human Development*, disponible en ligne sur : http://hdr.undp.org/en/reports/national/arabstates/Jordanie/Jordanie_NHDR_2011.pdf.
- Ministère de la Planification et de la Coopération internationale (2012), *Étude sur le marché de la microfinance jordanien, mai 2012*, disponible (en anglais) en ligne sur : www.mop.gov.jo/uploads/Jordan%20Microfinance%20Market%20Study%202012.pdf.
- Ministère des finances marocain (2011), « Maroc and the ADB signed a loan agreement to support the financial sector's development in Maroc », disponible en ligne sur : www.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=93.17858042&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=929&lang=En.
- Molyneux P. et M. Iqbal (2004), *Banking and Financial Systems in the Arab World*, Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, Palgrave Macmillan, novembre.
- Nasr, S. et Y. El Abd (2013), « Developing Micro, Small & Medium Enterprises in Jordanie: the Route to Shared Prosperity », *série des notes de synthèse de la Banque mondiale*, n° 88, mars 2013, disponible en ligne sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/03/18107373/developing-micro-small-medium-enterprises-Jordanie-route-shared-prosperity>.
- Nations Unies (2007), *Developing Women's Entrepreneurship and E-Business in Green Cooperatives in the Asian and Pacific Region*, disponible en ligne sur : www.unescap.org/idd/pubs/st_escap_2468.pdf.
- O'Sullivan, A., M. Rey et J. Galvez-Mendez, J. (2012) « Opportunities and Challenges in the MENA Region », *The Arab World Competitiveness Report*, disponible en ligne sur : www.oecd.org/mena/49036903.pdf.
- OCDE (2011), *The Impact of the Global Economic Crisis on SMEs: the MENA Region*, disponible sur : www.oecd.org/mena/investment/42869189.pdf.
- OCDE (2012a) *Empowering SMEs: Economic Development and the New Arab World*, Draft Issues Paper, mai 2012, disponible en ligne sur : www.oecd.org/mena/investment/Empowering%20women-led%20SMEs.pdf.
- OCDE (2012b) *Financing SMEs and Entrepreneurship: An OECD Scoreboard*, Editions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166769-en>.
- OCDE (2012c), *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 (2013a), *Addressing women's needs for financial education*, INFE, disponible en ligne sur : [www.oecd.org/daf/fin/financial-education/ OECD_INFE_women_FinEd2013.pdf](http://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_INFE_women_FinEd2013.pdf).
- OCDE (2013b), *Advancing National Strategies for Financial Education*, publication commune de la présidence russe du G20 et de l'OCDE, disponible en ligne sur : <http://en.g20russia.ru/load/782248073>.
- OCDE (2013c), *Mode de financement disponibles pour les femmes entrepreneurs dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord*, septembre 2013.
- OCDE/International Development Research Centre (IDRC), Canada (2013), *New Entrepreneurs and High Performance Enterprises in the Middle East and North Africa*, Editions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264179196-en>.
- Othman, A. et L. Owen (2001), « Adopting and Measuring Customer Service Quality (SQ) in Islamic Banks: A case study in Koweït Finance House », *International Journal of Islamic Financial Services*, vol. 3, n° 1, disponible en ligne sur : www.iiibf.org/journals/journal9/abdulqawi.pdf.
- Prior, F. et J. Santomá (2007), *Access to Financial Services in the Countries of the Maghreb: Comparative review of the provision of microfinance services in Algérie, Egypte, Maroc and Tunisie*, IESE Business School, University of Navarra, disponible en ligne sur : www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-46-E.pdf.
- Quds Bank (2011), *Annual Report 2011*, disponible en ligne sur : [www.qudsbank.ps/uploads/File/engli\\$.pdf](http://www.qudsbank.ps/uploads/File/engli$.pdf).
- Rocha R. et al. (2011), *The status of bank lending to SMEs in the Middle East and North Africa region: Results of a joint survey of the Union of Arab Banks and Banque mondiale*, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Saleem, Q. (2013), *Overcoming Constraints to SME Development in MENA Countries and Enhancing Access to Finance*, IFC, Washington, D.C.
- Stein P. et al. (2010), *Scaling-Up SME Access to Financial Services in the Developing World*, IFC, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Storm, L. (2013), *Unlocking Growth through Credit Guarantees: An overview analysis of loans to women-owned SMEs*, disponible en ligne sur : <http://wlsme.org/library/unlocking-growth-through-credit-guarantees-overview-analysis-loans-women-owned-smes>.
- Tahari A. et al. (2007), *Financial Sector Reforms and Prospects for Financial Integration in Maghreb Countries*, Working Paper WP/07/125, Fonds monétaire international, Washington, D.C.
- The Financial Access Initiative (FAI) (2009) *Half the World is Unbanked*, FAI, New York.
- Torre, A. de la, et al. (2010), « Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending », *Journal of Banking and Finance*, vol. 34, disponible en ligne sur : http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/Bank_Involvement_with_SMEs.pdf.

- Vital Voices (2012) *Ready for Growth: Solutions to Increase Access to Finance for Women-Owned Businesses in the Middle East and North Africa*, disponible en ligne sur : www.ifc.org/wps/wcm/connect/156534804f860a72be27fe0098cb14b9/12316-vv-sme-report.pdf?MOD=AJPERES.
- Vossenbergh, S. (2013), *Women Entrepreneurship Promotion in Developing Countries: What explains the gender gap in entrepreneurship and how to close it?*, Maastricht School of Management, Working Paper n° 2013/08, mars 2013.
- Wehinger, G. (2011), « The Financial Industry in the New Regulatory Landscape », *OECD Journal: Financial Market Trends*, vol. 2011, n° 2.
- Wilson, F. et al. (2007), « Bank Loan Officers' Perceptions of Business Owners: The Role of Gender », *British Journal of Management*, vol. 18.

Annexe 3A.1 : Glossaire

Emploi et travail

Terme	Définition
Ayant une activité économique	Personnes actuellement impliquées, ou cherchant à devenir impliquées, dans des activités qui génèrent un revenu (monétaire) en échange de l'emploi de leur travail et de leurs compétences.
Population active	Puissance totale de la main-d'œuvre disponible pour l'économie de la production, y compris les personnes employées et des chômeurs.
Main-d'œuvre	Personnes employées dans un secteur économique ou une entreprise. Les chômeurs ne peuvent pas être attribués à des secteurs particuliers ; par conséquent, contrairement à la population active, la main-d'œuvre ne comprend pas les chômeurs.
Participation à la population active	Personnes qui exercent une activité économique telle que définie ci-dessus (à savoir les personnes employées ou au chômage).
Chômage	Indique les personnes économiquement actives qui ne travaillent pas, mais qui cherchent un emploi.
Employé (stable)	Personne ayant conclu un contrat (pas nécessairement écrit) de travail pour le compte d'une autre personne, et percevant un salaire ou n'étant pas payée.
Travail non payé	Travail qui génère un revenu pour autrui, pour le bénéfice commercial d'une famille ou d'une entreprise mais pour lequel le travailleur n'est pas personnellement rémunéré en argent ou en nature.
Travail de subsistance	Travail dont les produits servent à la consommation du travailleur lui-même ou à celle de sa famille.
Emploi vulnérable	Travail à temps partiel, saisonnier ou non basé sur un contrat, sans couverture de la sécurité sociale (par ex. pensions de retraite, compensation en cas de blessure, de problème de santé, chômage, etc.).
Pas dans la population active	Personnes qui ne sont pas employées et qui ne recherchent pas d'emploi.
Travail de soin	Travail non rémunéré à l'appui de la santé, l'alimentation et le soutien des membres de la famille, tels que les enfants, les personnes âgées et autres personnes qui assurent la capacité et la reproduction de la force de travail.
Travailleurs à leur propre compte	Les travailleurs à leur propre compte sont des travailleurs qui, travaillant seul ou avec un ou plusieurs associés, détiennent le type d'emploi défini comme un emploi de travailleur indépendant et n'ont pas engagé de manière continue de salariés pour travailler pour eux pendant la période de référence.
Emploi de travailleur indépendant	Un emploi indépendant est un emploi dont la rémunération dépend directement des bénéfices dérivés des biens et services produits. Les titulaires de ces emplois prennent les décisions opérationnelles affectant l'entreprise, ou délèguent ces décisions tout en conservant la responsabilité du bien-être de l'entreprise. Cette catégorie inclut les entreprises d'une seule personne.

Entrepreneuriat et entreprise

Terme	Définition
Entrepreneuriat	Exploitation ou planification d'une nouvelle entreprise orientée vers le marché par une personne pour son compte, ou en partenariat avec d'autres ; compétences requises pour exercer cette qualité.
Activité entrepreneuriale	Mettre l'entrepreneuriat en action, dans un contexte de marché.
Taux d'entrepreneuriat ou d'activité entrepreneuriale	Proportion (%) d'une population (total des hommes, femmes ou des deux, généralement des adultes) impliquée dans les phases précoce (planification ou démarrage) ou établie d'une activité entrepreneuriale.
Entreprise	Opération axée sur la fourniture d'un marché, qui peut ou non être constituée (enregistrée) sous la forme d'une société. Les définitions et les procédures d'enregistrement peuvent varier d'un pays à un autre et s'appliquer à une partie ou à la totalité d'un certain nombre de domaines différents (zonage, fiscalité, services municipaux, etc.).
Société	Une société, généralement légalement constituée ou enregistrée.
Formel	Généralement synonyme de constitution légale ou d'enregistrement (voir entreprise).
Cessation d'activité	Vente, fermeture ou toute autre cessation des activités d'une entreprise ; fin de la propriété/gestion de l'entreprise par l'entrepreneur.

Services d'appui aux entreprises

Terme	Définition
Services aux entreprises (SAE)	« ...Services qui améliorent la performance de l'entreprise, son accès aux marchés, et sa capacité à être compétitive.... (Ils) incluent une vaste gamme de services, à la fois stratégiques et opérationnels... de la formation, des services de conseil et d'orientation, une assistance marketing, des informations, le développement et le transfert de technologies, et la promotion de relations commerciales... Les services opérationnels sont ceux nécessaires pour les opérations au jour le jour, tels que l'information et les communications, la gestion des comptes et des données fiscales, et le respect du droit du travail et autres réglementations.... Les services stratégiques peuvent aider l'entreprise à identifier des marchés et agir sur eux, concevoir des produits, créer des sites, et rechercher un financement » (Comité des agences bailleurs pour le développement des petites entreprises, 2001, <i>Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention</i> , p. 1 et 11).
Incubateur d'entreprises	« Une unité commerciale spécialisée dans la fourniture de locaux, services, conseils et appui aux entreprises nouvelles et en développement pour qu'elles deviennent établies et rentables » (NBIA, 2012). Les services standard fournis incluent, mais sans s'y limiter, l'assistance marketing, les conseils juridiques et financiers, le mentorat et l'accès aux réseaux d'entreprises. Les incubateurs d'entreprises diffèrent des services d'appui aux entreprises standards en ce qu'ils hébergent des start-ups sélectionnées en fonction de critères pré-déterminés (la plupart des services d'appui aux entreprises standard offrent des services à n'importe quelle société, soit gratuitement soit contre le paiement de frais) [OCDE, 2011, « Business Incubateurs in the MENA Region », in « Fostering Women's Entrepreneurship and Employment in the Middle East and North Africa », p. 69].
Neutre sur le plan du genre	Favorisant indifféremment les hommes ou les femmes, car supposant que les hommes et les femmes ont des capacités égales et sont essentiellement similaires.
Sensible à la question du genre	Comprendre et prendre en considération les facteurs socioculturels derrière la discrimination sexuée. Capacité à reconnaître et mettre en évidence les différences hommes-femmes existantes, les problèmes de relations hommes-femmes et les inégalités dans ce domaine, ainsi qu'à intégrer cette sensibilité dans les stratégies et les actions (Banque mondiale, « Genre et développement : manuel du formateur »). Les approches sensibles à la question du genre utilisent des méthodes et des outils spécifiques pour fournir aux femmes des opportunités supplémentaires de participer au processus du développement.
Formation à la sensibilité à la question du genre	Formation qui remet en question les conceptions profondes et ancrées dans la culture sur le rôle des femmes dans la société et l'économie qui sous-tendent la discrimination fondée sur le sexe, et soutient l'adoption d'une approche qui prenne pleinement en compte les différents besoins, priorités et possibilités des femmes et des hommes. La sensibilisation au genre acquise par cette formation permet de mieux comprendre les différences socialement déterminées entre les femmes et les hommes en fonction du comportement appris ayant une incidence sur l'accès aux ressources et leur contrôle. Cette prise de conscience peut alors être appliquée par le biais d'une analyse de genre aux projets, programmes et politiques publiques pour accroître l'efficacité du développement.
Prestataire ou organisation de SAE traditionnel(le)	Offre ses services aux hommes comme aux femmes.
Incubateur d'entreprises traditionnel	Offre ses installations d'incubation à de bons projets portés, indifféremment, par des hommes ou des femmes.
Incubateur d'entreprises dirigées par des femmes	Un incubateur offrant ses espaces physiques et ses services d'incubation uniquement aux projets menés par des femmes entrepreneurs.

Un grand nombre des définitions officielles du glossaire figure sur le site web de l'OCDE sur les statistiques, accessible sur : <http://stats.oecd.org/glossary>. Les définitions de ce tableau ont été simplifiées.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux liés à la mondialisation. À l'avant-garde des efforts engagés pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles suscitent, l'OCDE aide les gouvernements à y faire face en menant une réflexion sur des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et la problématique du vieillissement démographique. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de confronter leurs expériences en matière d'action publique, de chercher des réponses à des problèmes communs, de recenser les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Turquie. L'Union européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

Les femmes et l'entreprise 2014

ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENARIAT DANS LA RÉGION AFRIQUE DU NORD ET MOYEN-ORIENT

Sommaire

Résumé exécutif

Recommandations clés

Chapitre 1. Inégalités hommes-femmes et entrepreneuriat : Portrait statistique de la région MENA

Chapitre 2. Fourniture des services d'appui aux entreprises et d'incubation pour femmes entrepreneurs de la région MENA

Chapitre 3. Étendre les options de financement des entreprises dirigées par des femmes dans la région MENA

Veillez consulter cet ouvrage en ligne : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264227521-fr>.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.

Rendez-vous sur le site www.oecd-ilibrary.org pour plus d'informations.

