



## Le Rôle des incubateurs et des accélérateurs dans le soutien aux femmes entrepreneurs : Une lecture du Programme Min Ajliki 2.0

BOUNJEM Tariq<sup>1</sup>, LAGHRISSI Loubna<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Docteur en sciences économiques et gestion, Laboratoire Études et recherches en Management des organisations et des Territoires (ERMOT), Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Fès, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

<sup>2</sup>Doctorante chercheuse au Laboratoire Études et recherches en Management des organisations et des Territoires (ERMOT), Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales Fès, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah

**Résumé :** Bien que des progrès aient été réalisés, les femmes entrepreneures ne représentent que 10% du total des entreprises au Maroc, d'après les dernières données officielles du Haut-commissariat au plan, les études indiquent que les femmes rencontrent des obstacles lorsqu'elles lancent leur entreprise après avoir acquis une première expérience professionnelle, avec seulement 13% occupant des postes de direction pendant ces expériences. De plus, le faible taux de survie et de durabilité des nouvelles entreprises fondées par des femmes soulève des interrogations pertinentes sur l'écosystème entrepreneuriale et sur l'efficacité et l'efficience des politiques d'accompagnement et de soutien mises en place par l'Etat et les organisations non gouvernementales.

Les femmes entrepreneures jouent un rôle crucial dans la dynamique économique du pays, mais elles font face à de nombreux obstacles tout au long de leur parcours entrepreneurial, auxquels elles doivent courageusement faire face. Ces défis comprennent les difficultés d'asymétrie de l'information, à la formation, au marché et au financement, ainsi que les contraintes et les stéréotypes socio-culturelles qui entravent le développement des femmes dans la création et la promotion de leurs structures.

C'est pourquoi, un soutien entrepreneurial, aussi bien en amont de la création d'entreprise qu'en aval, reste essentiel pour garantir le succès de ses initiatives et favoriser la croissance à long terme des entreprises. Cela implique de fournir les ressources et les outils nécessaires ainsi que des conseils et un soutien adapté. Pour cela, il est pertinent de se poser la question suivante : « En quoi l'accompagnement offert par les incubateurs et les accélérateurs favorise-t-il le développement et la durabilité des entreprises fondées et dirigées par des femmes ? »

**Mots-clés:** Entrepreneuriat Féminin – accompagnement entrepreneurial– Incubateurs – accélérateurs

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.13624934>

**Published in:** Volume 3 Issue 4



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Pendant de nombreuses années, les femmes étaient principalement associées aux tâches domestiques et familiales telles que le ménage, l'éducation des enfants et la cuisine. Progressivement, ces responsabilités ont évolué pour devenir de véritables professions rémunérées, telles que les agents d'entretien, les institutrices, les infirmières et les sages-femmes, bien que souvent sous-payées. Ce passé culturel marqué par le travail non rémunéré ou décent des femmes explique en partie pourquoi elles sont de plus en plus présentes dans des métiers liés à l'éducation, aux soins ou à la communication.

Au fil du temps, les femmes ont cherché à affirmer leur identité sur le marché du travail. Leur rôle s'est transformé, passant d'une image traditionnelle de "femme Conjointe-Maman" à celle d'une femme associée, autonome et ambitieuse sur le plan professionnel, désireuse de faire carrière.

Ces dernières années, en raison du chômage structurel et de la stagnation des salaires, les hommes ont rencontré des difficultés croissantes pour subvenir seuls aux besoins de leur famille. Cette situation a incité les femmes à s'investir davantage sur le marché de l'emploi. En conséquence, la structure familiale a évolué, avec une plus grande participation des femmes au soutien financier du foyer mais également à son autonomisation. Cette évolution a également contribué à renforcer la position des femmes dans la société, en reconnaissant leur rôle essentiel non seulement au sein de la famille, mais aussi sur le plan économique et professionnel.

Les données statistiques révèlent une augmentation de la proportion de femmes choisissant une activité indépendante par rapport à un emploi salarié, ce phénomène ayant pris de l'ampleur au début des années 80. En fin de 2022, les femmes représentaient environ 20% des travailleurs indépendants.

L'évolution économique du Maroc a incité les femmes du pays à devenir des acteurs actifs, jouant un rôle proactif au sein de la société. Actuellement, le nombre de femmes entrepreneures au Maroc, possédant ou dirigeant une entreprise, dépasse les 49.675 entreprises en fin de 2022 contre 369.559, ce qui représente environ 13.4% du total des entreprises du pays.

La répartition des entrepreneurs potentiels par genre est plus équilibrée que dans le cas des entrepreneurs établis ; il s'agit d'une population relativement plus jeune et plus qualifiée. Plus de 40% des entrepreneurs potentiels sont des femmes contre 22% parmi les entrepreneurs établis. Les jeunes de moins de 35 ans représentent 55% des entrepreneurs potentiels. Quant à leur niveau d'éducation, 78% des entrepreneurs potentiels ont un niveau d'instruction secondaire ou moins, tandis que les diplômés de la formation professionnelle et de l'université représentent seulement 8% et 14% respectivement.

Les femmes entrepreneures jouent en effet un rôle crucial dans l'économie marocaine, mais elles doivent surmonter de nombreux obstacles tout au long de leur parcours entrepreneurial. Parmi ces défis figurent les difficultés liées à l'asymétrie de l'information, à l'accès à la formation surtout professionnelle, au marché et au financement, ainsi que les contraintes et les stéréotypes socio-culturels qui entravent leur développement dans la création et la promotion de leurs entreprises. Malgré ces défis, les femmes entrepreneures marocaines font preuve de courage et de détermination pour réussir dans un environnement souvent difficile.

L'entrepreneuriat féminin est un sujet d'actualité majeur, prenant de plus en plus d'importance dans notre société contemporaine. Dans cette perspective, il est crucial de comprendre le contexte dans lequel évoluent les femmes entrepreneures de nos jours. L'objectif de cette contribution est de présenter et d'analyser l'entrepreneuriat féminin, en mettant en lumière les facteurs qui influent sur sa croissance. Il s'agit également d'examiner l'engagement du Maroc dans le soutien et l'accompagnement des entrepreneures, afin de mieux assurer le processus de création, de reprise et de survie d'entreprises féminines.

Tous les éléments cités au-dessus permettent de construire un cadre d'analyse et de préciser la problématique. C'est dans ce contexte que nous avons inscrit notre recherche afin de répondre à la problématique de recherche suivante : **En quoi l'accompagnement offert par les incubateurs et les accélérateurs favorise-t-il le développement et la durabilité des entreprises fondées et dirigées par des femmes ?**

Cette problématique est déclinée en sous-questions de recherche comme suit :

- 1- Quel est le contexte, et comment se construisent les dispositifs d'accompagnement Entrepreneurial ?
- 2- Les pratiques d'accompagnement intègrent-elles des singularités de l'entrepreneuriat féminin ?
- 3- En quoi l'accompagnement entrepreneurial via les incubateurs et les accélérateurs répond aux besoins diversifiés des femmes entrepreneurs ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous commencerons par explorer le concept d'incubation et d'accélération dans le domaine de la recherche scientifique. Nous tenterons de définir ces concepts en nous appuyant sur une revue de la littérature. Dans la section suivante, nous examinerons les différentes formes d'accompagnement entrepreneurial existantes, en mettant particulièrement l'accent sur l'entrepreneuriat féminin. Enfin, nous présenterons une étude de cas portant sur le programme "MIN AJLIKI" afin d'illustrer notre propos, puis nous analyserons les résultats de ce programme.

## **2. Cadrage Conceptuel et Théorique :**

L'analyse de la littérature vise à explorer les fondements conceptuels de l'accompagnement des entreprises. Cette partie cherche donc à clarifier les concepts liés à cet accompagnement, et enfin, l'impact sur la performance des entreprises. L'objectif est de mettre en lumière les concepts essentiels pour une meilleure compréhension du phénomène de l'accompagnement. Cette exploration nous permettra de saisir la nature de l'accompagnement, de définir ce qu'est un incubateur et un accélérateur, et surtout, de comprendre en profondeur le processus d'incubation.

Dans la littérature francophone, l'accompagnement est défini comme une relation interpersonnelle entre un porteur de projet et son accompagnant, avec un accent mis sur l'apprentissage qui découle de cette interaction. En revanche, dans la littérature anglo-saxonne, l'accent est mis sur la définition de l'accompagnement en tant que structure organisationnelle dotée de compétences managériales visant à soutenir la création et croissance d'une entreprise.

Accompagner une personne implique de l'accueillir, de l'écouter, de comprendre son parcours, ses doutes, mais aussi ses compétences et ses aspirations, afin de l'aider à surmonter les difficultés et les éventuels échecs, comme le soulignent Gagnon et ses collègues en 2011. Pour M. Paul, l'accompagnement représente une forme de relation avec un autre individu impliqué dans son projet.

Ainsi, l'accompagnement est devenu une étape incontournable à l'échelle mondiale, car il offre aux entrepreneurs la possibilité de gagner du temps et facilite leur accès à diverses ressources, comme le soulignent Belhaj et ses collègues en 2018. Ces ressources, comprenant des conseils stratégiques ainsi que des services fonctionnels et opérationnels tels que l'assistance technique, commerciale,

juridique, comptable et financière (comme décrit par Plane et Torres en 1998), visent à établir le profil de l'entrepreneur, à diagnostiquer son modèle d'affaires, et à auditer son plan d'affaires. De plus, elles visent à faciliter l'accès à d'autres ressources telles que des partenaires, des formations, des brevets et des marques, ainsi que des équipements et des matériels, contribuant ainsi à la création d'avantages concurrentiels pour leurs entreprises.

## **2.1 Eléments de définition de l'accompagnement entrepreneurial**

Le concept d'accompagnement des entreprises repose sur la volonté d'améliorer la survie et la croissance des entreprises en mettant en place des mécanismes permettant d'identifier précocement celles ayant un fort potentiel de réussite mais étant limitées par leurs ressources. Ce concept vise à aider les entreprises à surmonter ce que l'on appelle le "handicap de la nouveauté" et le "handicap de la petite taille", en favorisant l'émergence d'entreprises innovantes, compétitives, rentables et durables, comme l'ont souligné Salvador et Rolfo en 2011

L'objectif de l'accompagnement des entreprises est atteint grâce à l'intervention des structures d'accompagnement, acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial. Ces structures jouent un rôle crucial en reliant le talent, la technologie, le capital et le savoir-faire, comme l'ont souligné Todorovic et Moenter en 2010, Bejarano en 2012, Levakova en 2012, ainsi qu'Al Mubarak et al en 2013. Cependant, des problèmes de définition persistent quant à ce qui constitue exactement l'accompagnement et les structures qui le mettent en œuvre, comme le soulignent Bergek et Norrman en 2008.

Selon les chercheurs, les structures d'accompagnement sont des institutions qui visent à accélérer la croissance, la stabilité financière et opérationnelle des jeunes entreprises nouvellement créés en leur fournissant des services et un soutien ciblé. Cette vision est partagée par diverses sources telles que la Commission européenne en 2002, Bergek et Norrman en 2008, Mendoza en 2009, Levakova en 2012, ainsi que Moreira et ses collègues en 2012, et Masutha et Rogerson en 2014. Ces structures mettent l'accent sur l'agrégation des connaissances, le partage des ressources, l'innovation et la compétitivité, créant ainsi un environnement propice pour aider les jeunes entreprises à relever les défis de l'entrepreneuriat, comme l'ont souligné Phan et al. en 2005, ainsi qu'Akcomak en 2009.

Weinberg (1991) apporte une perspective réseau au concept d'incubateurs, les décrivant comme des organisations inter-organisationnelles ou des partenariats sociaux qui visent à réaliser des objectifs "socialement pertinents" en capitalisant sur la diversité des organisations impliquées.

## **2.2 Les Structures d'accompagnement entrepreneuriales**

La structure d'accompagnement peut être définie comme une institution dont le but est de fournir aux entreprises une gamme de services, d'installations et de ressources pour soutenir leur développement, comme l'ont souligné Bruneel et al. en 2012, Mas-Verdú et al. en 2015, ainsi que Pettersson et Götsén en 2016.

Les incubateurs apportent une variété de contributions allant de l'aide au développement économique des pays à l'accompagnement des nouvelles entreprises, notamment les start-ups, ainsi qu'à l'amélioration de l'industrie et au développement de l'écosystème de la recherche, comme le souligne l'OCDE (s.d.). Cependant, le nombre de structures d'accompagnement d'entreprises capables de

contribuer à la réalisation de ces objectifs dépend du nombre d'entreprises émergentes désireuses de rejoindre les incubateurs et d'y participer

Cohen (2013) souligne les différences fondamentales entre les incubateurs et d'autres programmes d'accompagnement tels que les accélérateurs. Les accélérateurs ont tendance à proposer des programmes de courte durée visant à réduire la dépendance des petites et moyennes entreprises vis-à-vis des accélérateurs.

Comparativement aux accélérateurs, les incubateurs proposent des programmes d'une durée plus longue, allant d'un à cinq ans. De plus, les accélérateurs ont tendance à couvrir la période allant du début de la phase de création jusqu'au démarrage de l'entreprise. En revanche, les incubateurs commencent dès la phase de démarrage et accompagnent l'entreprise jusqu'à une étape plus avancée de son développement.

### 2.3 Les types des structures d'accompagnement

Pour analyser l'accompagnement des entreprises, il est essentiel de distinguer entre les types d'incubateurs, car ils obtiennent des résultats différents, comme l'a souligné Aernoudt en 2004. La littérature a examiné les disparités dans l'organisation, les activités, les services et les objectifs des différents types d'incubateurs.

**Tableau 1** : La classification la plus élémentaire distingue

Les incubateurs à but lucratif (Public)	Les incubateurs à but non lucratif (Grimaldi et Grandi 2005)
Ces incubateurs sont structurés de manière professionnelle et génèrent des bénéfices en investissant dans de nouvelles entreprises.	Objectif : fournir des services logistiques visant à diminuer les frais de démarrage.

La première génération d'incubateurs se caractérise par la mise à disposition d'un hébergement physique à des prix abordables, ainsi que par le partage de diverses ressources telles que des services de secrétariat, de reproduction de documents et des salles de réunion, entre autres.

La deuxième génération d'incubateurs s'inscrit dans le cadre des politiques gouvernementales visant à revitaliser l'économie et à stimuler la création d'emplois, en encourageant notamment la création d'entreprises innovantes et en favorisant le développement de nouveaux incubateurs, comme le soulignent Grimaldi et Grandi (2005). Elle représente une réponse à la problématique croissante du chômage dans les pays industrialisés.

La mission attribuée à la troisième génération d'incubateurs était de favoriser une accélération plus poussée du développement des jeunes entreprises. Pour ce faire, un nouveau service a été introduit : la facilitation de l'accès à des réseaux, comme l'ont noté Hansen et al. (2000).

### 3. L'Accompagnement de l'Entrepreneuriat Féminin au Maroc

L'émergence d'une classe d'entrepreneurs au Maroc, post-indépendance, a marqué une évolution significative du tissu économique national. Les investissements concentrés dans des secteurs traditionnels comme le textile, l'agro-alimentaire et l'industrie légère ont certes dynamisé l'économie,

mais se sont révélés insuffisants pour fonder un modèle de développement économique durable et inclusif.

Depuis les années 1990, le Maroc a fait de la promotion de l'entrepreneuriat féminin un axe stratégique de son développement, en ligne avec les Objectifs de Développement Durable. Si le cadre légal marocain ne dispose pas d'un dispositif spécifique en faveur de l'entrepreneuriat féminin, le principe d'égalité devant la loi, inscrit dans la Constitution, garantit aux femmes un accès équitable aux opportunités entrepreneuriales.

Au Maroc, aucune loi ne restreint explicitement les droits des femmes à :

- Avoir une entreprise
- gérer une entreprise
- faire des demandes de prêt et accéder au financement
- mener des activités de commerce ou visant des aspects concernant la fiscalité et la faillite.

Les données fournies par l'HCP révèlent que la participation des femmes à l'économie marocaine ne représente que 20% en 2022. Ce faible pourcentage peut s'expliquer par le fait que de nombreuses femmes des zones rurales travaillent à domicile, tandis que ce sont les hommes qui vendent les produits. En conséquence, les femmes ne sont pas prises en compte en tant que participantes au processus économique, même si elles contribuent activement à l'agriculture.

Bien que l'entrepreneuriat soit un moyen d'autonomie et d'épanouissement personnel, le parcours entrepreneurial n'est pas toujours facile pour les femmes. Elles doivent faire face à de nombreux obstacles qui peuvent diminuer leur enthousiasme voire les décourager, et pour certaines, les amener à renoncer à leur projet entrepreneurial.

Plusieurs organismes et programmes existent au Maroc pour la création et le développement des PME. Parmi les plus importants, on peut citer « Maroc PME », l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise, l'Agence Marocaine de Développement des Investissements, les centres d'investissement régionaux, ainsi que diverses associations de promotion de l'entrepreneuriat telles que la Fondation Création d'Entreprises, le club d'étudiants Jeunes Leaders Marocains, l'AFEM, l'OCP et l'ANAPEC - Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences. Cependant, il est regrettable que peu d'entrepreneures en aient connaissance. Beaucoup de femmes ne sont pas conscientes de l'existence de ces structures

Ces associations peuvent jouer un rôle crucial en encourageant et en soutenant la création d'entreprises pour les femmes. Elles peuvent fournir des informations, un encadrement et une gestion de soutien pour leurs entreprises, ainsi que développer leurs compétences managériales. Elles offrent également l'opportunité de constituer un réseau qui peut jouer un rôle de lobbying auprès des autorités publiques et des institutions internationales

Effectivement, très peu de programmes sont spécifiquement destinés aux femmes entrepreneures au Maroc. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer le programme Maroc Pionnières et le programme Min Ajliki. Ce dernier a été lancé en 2013 par l'Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger. Son objectif est d'améliorer quantitativement et qualitativement l'entrepreneuriat féminin dans les régions de Casablanca, Tanger-Tétouan et Meknès-Tafilalet, en facilitant la création d'incubateurs d'entreprise. Ce programme propose une formation entrepreneuriale, des activités de sensibilisation et un soutien à la phase initiale des projets

Pour assurer le suivi du projet dans tout le Maroc, une plate-forme informatique a été mise en place en partenariat avec l'ANAPEC. Ces initiatives sont importantes pour encourager et soutenir les femmes entrepreneures dans leur parcours entrepreneurial.

Le gouvernement Marocain n'a pas épargné les efforts pour renforcer l'offre d'appui à l'entrepreneuriat et à la TPME durant ces dernières années. Ainsi, plusieurs réformes sont déployées



par le gouvernement, notamment le renforcement du Système national de garantie de financement et d'appui à l'entrepreneuriat, l'adoption d'une Stratégie nationale d'inclusion financière, l'adoption de la nouvelle Charte d'investissement prévoyant un dispositif d'appui aux TPME et l'intégration d'un pilier dédié à l'entrepreneuriat au niveau du Comité national de l'environnement des affaires (CNEA22). De plus, plusieurs instruments dédiés à l'appui de l'entrepreneuriat sont mis en place au profit de certaines cibles (l'INDH génération 3, INTELAKA, FORSA, ANA MOKAWIL, etc).

Pour mieux appréhender cette question d'accompagnement des femmes dans le monde de l'entrepreneuriat nous avons mis l'accent sur l'un des programmes d'accompagnement féminin au Maroc celui de Min Ajliki. Un programme qui a pour objectif de développer l'esprit entrepreneurial des femmes au Maroc et de réduire les contraintes socioculturelles qui ont retardé ce développement depuis plusieurs décennies. L'acte d'entreprendre devient dès lors un moyen privilégié pour l'autonomisation des femmes au Maroc avec pour conséquence une contribution au développement économique du pays.

La méthodologie poursuivie pour répondre à la question de recherche initiée repose sur une analyse documentaire du Programme Min Ajliki 2.0 et particulièrement le rapport d'évaluation édition 2022 (2017-2021) renforcé par des entretiens semi directifs avec les responsables du Programme et qui ont porté essentiellement sur la confirmation des résultats du rapport d'évaluation, ainsi sur leurs perception (avis avec un recul en tant que responsable de la mise en place du programme) sur le rôle des incubateurs et accélérateurs dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin

#### 4. Présentation du Programme Min Ajliki 2.0

Le programme Min Ajliki a été lancé en 2013 dans un contexte de mise en place de réformes socioéconomiques. Il s'agit de l'un des premiers programmes phares visant directement à soutenir l'entrepreneuriat féminin dans le pays (OIT, 2016). Le programme promeut l'entrepreneuriat féminin à travers l'accompagnement des femmes (à potentiel) entrepreneurs et le renforcement des capacités sous la forme d'une palette de services personnalisables :

- Séances de sensibilisation à l'entrepreneuriat ;
- Ateliers de formation sur l'entrepreneuriat ;
- Centre de formation à Casablanca ;
- Accompagnement par des conseillers en création d'entreprises ;
- Incubateurs d'entreprises à Casablanca, Tanger et Meknès.

La phase 1 du programme Min Ajliki (2013-2016) a permis de former 500 cadres à l'accompagnement des porteuses de projet, de sensibiliser 60.000 femmes parmi lesquelles 700 formées à l'entrepreneuriat et 1.200 accompagnées en pré-création d'entreprises. La deuxième phase « Min Ajliki 2.0 » (2017-2021) du programme a étendu la couverture du programme à 9 régions du territoire. Le Programme dans sa conception opte pour la théorie de changement (TdC) illustré dans le schéma ci-dessous

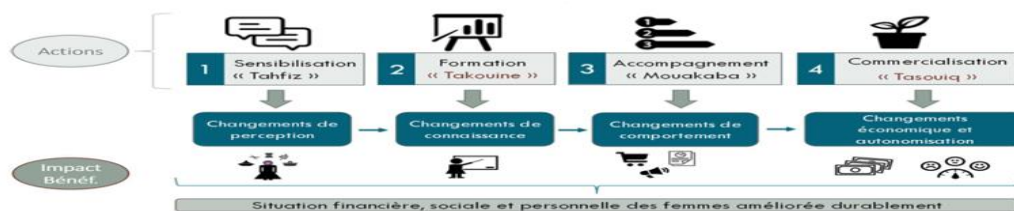


Figure 1 : la théorie du changement adoptée par le Programme Min Ajliki 2.0

En résumé, le programme vise des changements dans cinq dimensions :

- Changements de perceptions et de croyances des femmes (et des hommes membres de la famille) par rapport au principe même d'entreprendre. Grâce aux campagnes d'information et de sensibilisation, mais aussi à des formations en développement personnel, la perception des femmes sur leurs conditions va évoluer. La mentalité des autres membres de la famille va aussi pouvoir évoluer. Ces évolutions de mentalité sur le rôle de la femme, mais aussi la prise de conscience de la femme de son plein potentiel contribue à réduire les contraintes culturelles limitante.
- Changements de connaissances, de compétences et de capacités entrepreneuriales et managériales grâce à des programmes de formation pré-crédation, création et post-crédation. Les femmes développent des connaissances et des compétences qui pourront ensuite être mises en pratique pour donner lieu à des changements de comportements.
- Changements de comportements au travers d'un accompagnement de proximité favorisant l'appropriation et la pérennité des acquis pour créer, développer et formaliser leur activité génératrice de revenus (AGR). Le comportement des femmes au sein de leur famille évolue également, par exemple dans l'organisation de son temps ou encore dans sa position dans la prise de décision.
- Changements économiques au niveau de leurs AGR amenant à une amélioration de la situation financière des femmes (revenu personnel) et participant ainsi à l'amélioration de la situation économique du ménage. La mise en pratique des connaissances, la création et le développement de leurs activités leur donnent plus d'aisance financière.
- Changements de bien-être et autonomisation, l'autonomisation financière des femmes est directement liée à leur bien-être émotionnel. Les changements de perceptions mais aussi de connaissances, la reconnaissance de leurs capacités à créer, à gérer, à s'autonomiser leur procurent plus de bien-être. Ce changement de bien-être et d'autonomisation de la femme est encouragé, mais pas uniquement grâce à un changement économique. En effet, ce changement de bien-être est également soutenu par le simple fait d'avoir dépassé certaines contraintes limitantes, d'avoir un réseau de femmes avec les mêmes aspirations qu'elles, d'avoir acquis des connaissances, même si elles n'ont pas encore créé leur AGR.

#### **4.1 Analyse des Principales apports du Programme Min Ajliki 2.0 à la promotion de l'entrepreneuriat Féminin**

En faisant notre analyse au rapport d'évaluation du Programme Min Ajliki 2.0 dans la Région de Fès-Meknès établi en 2022, en plus des entretiens menés avec les responsables de la mise en place du programme, nous constatons que l'accompagnement des femmes dans leurs parcours entrepreneurial a travers un programme spécifique et par des dispositifs ciblés (sensibilisation, ateliers et formation, conseils, incubateurs...etc) ne se considère pas seulement comme un moyen d'aider les femmes lancer et à développer une activité génératrice de revenu ou leur entreprise, mais aussi un catalyseur pour créer un changement social positif. Tout en offrant aux femmes entrepreneures un accès à des ressources, des réseaux, du mentorat, de la formation et du financement, les incubateurs peuvent permettre de dépasser les défis auxquels elles sont confrontées dans l'écosystème entrepreneurial. L'un des premiers challenges ciblés par le programme c'est de militer pour le changement des esprits des femmes et leurs perceptions à la question d'entreprendre. Au niveau du Programme et sur les 100



femmes étudiées la proportion des femmes ayant changé de comportement en faveur du lancement dans une activité génératrice de revenu a évolué dans le groupe des femmes bénéficiaires du programme tout en exprimant leur moteurs et freins pour se lancer dans une activité entrepreneuriale. Suite au diagnostic des besoins des femmes en termes de formation, coaching et de renforcement des capacités des femmes, il a été constaté que le nombre de femmes ayant transformé une activité génératrice de revenu de l'informelle au formelle a doublé. Cela signifie que la formation ciblée et pratiques en fonction des besoins exprimés entraîne un changement positif dans le parcours entrepreneurial des femmes et assure le maintien de l'activité. Les Femmes bénéficiaires affirment que lorsque le contenu de la formation et les accompagnateurs ainsi leur langage prend en compte le niveau des femmes cela implique leurs engagements et leurs adhésions.

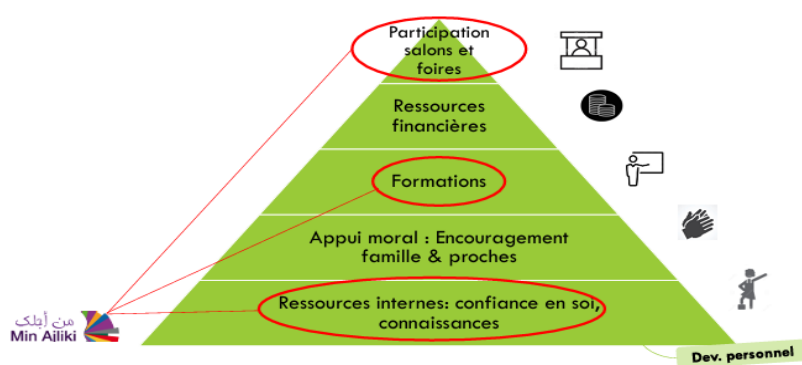
L'enjeu majeur du Programme par ses différentes composantes est de rendre la Femme qui compte entreprendre ou déjà entrepreneure d'atteindre l'autonomisation économique en générant des revenus, afin de développer leurs actifs et leurs épargnes. L'évaluation de Cet enjeu nécessite réellement le temps pour avoir des résultats satisfaisants, ce qui représente est une limite dans l'évaluation de ce programme par les responsables du Programme. Par contre le programme à bien réussi dans la Promotion et le leadership et la représentation des femmes, les incubateurs d'entrepreneuriat féminin peuvent aider les femmes entrepreneures à développer leurs compétences en leadership et en représentation en les exposant à des modèles, des mentors, des pairs et des réseaux d'autres femmes entrepreneures. Les compétences en leadership et en représentation peuvent permettre aux femmes entrepreneures d'influencer et d'inspirer les autres, de défendre leurs intérêts et leurs besoins et de participer aux processus décisionnels qui affectent leurs entreprises et leurs communautés.

L'évaluation du programme a permis d'identifier les principaux moteurs et freins à l'entrepreneuriat féminin :

- **Les principaux moteurs de l'entrepreneuriat féminin identifiées :**

C'est l'ensemble des ressources internes favorisant la confiance en soi (à travers les formations en développement personnel), ainsi l'acquisition de nouvelles connaissances clés au développement de l'AGR de la femme (à travers les formations métiers et les formations transversales).

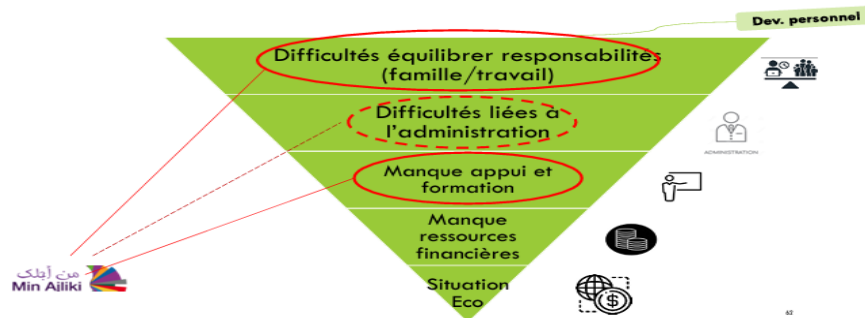
Le schéma ci-dessous explique comment le programme intervient pour développer d'avantage ses moteurs



**Figure 1** : les moteurs de l'entrepreneuriat féminin identifiées

- **Les principaux freins à l'entrepreneuriat féminin identifiés :**

Le premier frein identifié correspond à trouver un équilibre entre vie professionnelle et privée. Le deuxième concerne les difficultés liées à la complexité des démarches administratives. Les formations en développement personnelles pourraient aider les femmes à trouver les ressources internes afin d'équilibrer leurs responsabilités et avoir la persévérance nécessaire afin d'affronter les obstacles administratifs. Le schéma ci-dessous récapitule les différents freins identifiés et sur lesquels le Programme met des actions pour les surmonter.



**Figure 2 :** les freins de l'entrepreneuriat féminin identifiés

## 5. Conclusion

A la fin et d'après notre analyse du rapport d'évaluation du Programme Min Ajliki, nous avons constaté que Les incubateurs jouent un rôle crucial dans la promotion de l'entrepreneuriat féminin en fournissant des ressources, du mentorat et un réseau de soutien indispensables aux femmes entrepreneures. Ces structures offrent un environnement favorable où les femmes peuvent développer leurs compétences, affiner leurs idées d'affaires et accéder à des financements. En mettant l'accent sur l'inclusion et l'égalité des genres, les incubateurs aident à surmonter les obstacles spécifiques auxquels les femmes font face, tels que les préjugés sexistes et le manque de confiance en soi. De plus, ils facilitent les opportunités de réseautage, permettant aux femmes entrepreneures de rencontrer des investisseurs et des partenaires potentiels, tout en favorisant une communauté solidaire et collaborative. Cependant, malgré ces avantages, les incubateurs présentent certaines limites. Parfois, ils manquent de programmes spécifiquement adaptés aux besoins uniques des femmes entrepreneures ou ne disposent pas de suffisamment de mentors féminins. De plus, l'accès à ces incubateurs peut être limité par des critères de sélection stricts ou une localisation géographique défavorable. En somme, bien que les incubateurs soient des catalyseurs essentiels pour l'essor de l'entrepreneuriat féminin, ils doivent continuellement évoluer pour surmonter ces défis et offrir un soutien encore plus inclusif et accessible.

## **Bibliographie**

- Akcomak, S. (2009).** “Incubators as tools for entrepreneurship promotion in developing countries “, Working Paper No. 2009–054. United Nations University.<http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2009/wp2009054.pdf>. Accessed 13 Apr 2019.
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2011).** “Critical activity of successful business incubation. “International Journal of Emerging Sciences, 1(3), 455–464.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008).** “Incubator best practice: a framework. Technovation “, 28(1/2), 20–28. doi:10.1016/2007.07.008.
- Messeghem, K., & Sammut, S. (2013),** L’accompagnement entrepreneurial, facteur de réussite, le Grand livre de l’entrepreneuriat, Dunod, Paris.
- Smith, D. J. & Zhang, M. (2012).** Introduction: The evolution of the incubator concept. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 13(4), 227-234.
- Sammut, S. (1998),** Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage, L’Harmattan.
- Sammut, S. (1998).** Comment aider les petites entreprises jeunes?. Revue française de Gestion, (121), 28-41.
- Smith, D. J. & Zhang, M. (2012).** Introduction: The evolution of the incubator concept. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 13(4), 227-234.