



Analyse des impacts, des défis et des opportunités des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises dans l'écosystème entrepreneurial haïtien : Cas des programmes« Haiti Startup Talent » et« BEL Initiative ».

THESE DE DOCTORAT

Présentée à la

Faculté d'Affaires et économie, filière de l'administration des affaires de  
l'Atlantic International University de Hawaï

Pour l'obtention du grade de Docteur en Administration des Affaires à  
l'Atlantic International University (AIU)

Par

JHONSON VILSON

|                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| Student ID            | : UD86613BU95834            |
| Promoteur de thèse    | : Professeur Edward Lambert |
| Co-Promoteur de thèse | : Docteur Freddy Frejus     |

16/08/2025

## TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| REMERCIEMENTS.....                                                                                                                                     | 4  |
| RESUME .....                                                                                                                                           | 4  |
| ABSTRACT.....                                                                                                                                          | 8  |
| LISTE DES TABLEAUX.....                                                                                                                                | 11 |
| LISTE DES GRAPHIQUES.....                                                                                                                              | 12 |
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....                                                                                                                 | 14 |
| INTRODUCTION .....                                                                                                                                     | 17 |
| CHAPITRE I : ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL : CADRE THEORIQUE .....                                                                                        | 22 |
| 1. Définition, origine, caractéristiques, rôles d'un EE .....                                                                                          | 22 |
| 2. Importance de la création et du renforcement des capacités d'entreprises dans une économie.....                                                     | 25 |
| 3. La modélisation d'un EE.....                                                                                                                        | 27 |
| 4. Performance d'un EE.....                                                                                                                            | 33 |
| 5. Les facteurs déterminants d'un EE pour les start-ups.....                                                                                           | 38 |
| 6. Impacts et défis des nouvelles technologies dans la transformation d'un EE.....                                                                     | 39 |
| CHAPITRE II : PROGRAMMES D'INCUBATION ET D'ACCELERATION D'ENTREPRISES.....                                                                             | 41 |
| 1. Brève historique des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises.....                                                                   | 41 |
| 2. Analyse comparative des formes d'incubation et d'accélération d'entreprises: typologies, missions et sources de revenus .....                       | 41 |
| 3. Définition des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises.....                                                                         | 43 |
| 4. Différences et similitudes entre incubateurs d'entreprises et accélérateurs d'entreprises .....                                                     | 46 |
| 5. Fonctionnement des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises .....                                                                    | 48 |
| 6. L'impact des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises sur les start-ups .....                                                        | 50 |
| 7. Les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises, leurs limites et défis.....                                                            | 51 |
| CHAPITRE III : L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL HAÏTIEN : IMPACTS, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS DES PROGRAMMES D'INCUBATION ET D'ACCÉLÉRATION D'ENTREPRISES ..... | 54 |
| 1. Contexte et caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial haïtien .....                                                                          | 54 |
| 2. Impact des crises politiques, sociales, environnementales et sanitaires sur la dynamique entrepreneuriale en Haïti.....                             | 57 |
| 3. Les acteurs de l'EE haïtien.....                                                                                                                    | 68 |
| 4. Défis rencontrés par les entrepreneurs haïtiens.....                                                                                                | 82 |
| 5. Opportunités dans l'EE haïtien .....                                                                                                                | 87 |

|                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CHAPITRE IV : METHODOLOGIE.....                                                                                                                                                         | 96  |
| 1. Présentation des programmes d’incubation étudiés .....                                                                                                                               | 96  |
| 1.1. Haiti Startup Talent : Aperçu général .....                                                                                                                                        | 96  |
| 1.2. BEL Initiative : Aperçu général .....                                                                                                                                              | 98  |
| 2. Questions de recherche .....                                                                                                                                                         | 99  |
| 3. Hypothèses de recherche.....                                                                                                                                                         | 100 |
| 4. Méthode d’échantillonnage.....                                                                                                                                                       | 101 |
| 5. Technique de collecte des données .....                                                                                                                                              | 103 |
| 6. Analyse et traitement des données .....                                                                                                                                              | 104 |
| CHAPITRE V : RESULTATS ET DISCUSSION .....                                                                                                                                              | 106 |
| RESULTATS .....                                                                                                                                                                         | 106 |
| 1. Echantillons atteints .....                                                                                                                                                          | 106 |
| 2. Poids de chaque programme dans l'échantillon étudié.....                                                                                                                             | 106 |
| 3. Profil des enquêtés .....                                                                                                                                                            | 108 |
| 4. Existence des centres d’enseignement d’entrepreneuriat dans des établissements scolaires où les entrepreneurs ont reçu leurs formations académiques .....                            | 111 |
| 5. Expériences dans la création d’entreprise et taux de survie des start-ups.....                                                                                                       | 112 |
| 6. Education entrepreneuriale .....                                                                                                                                                     | 114 |
| 7. Analyse du niveau de satisfaction des programmes entrepreneuriaux de base suivies par les entrepreneurs interrogés avant leur participation à ces deux programmes d’incubation ..... | 117 |
| 8. Création d’entreprises à partir des programmes entrepreneuriaux de base.....                                                                                                         | 124 |
| 9. Les documents et/ou outils dont les start-ups disposaient avant et après la participation des enquêtés à ces programmes d’incubation et d’accélération d’entreprises.....            | 125 |
| 10. Développement de compétences dans des domaines spécifiques de l’incubation d’entreprises                                                                                            | 131 |
| 11. Périodes de démarrage de la commercialisation des produits/services, marchés desservis par les start-ups et les circuits de commercialisation .....                                 | 136 |
| 12. Exportation des produits .....                                                                                                                                                      | 138 |
| 13. Circuits de commercialisation des produits sur le marché international.....                                                                                                         | 139 |
| 14. Pays dans lesquels les start-ups ont commencé leurs produits.....                                                                                                                   | 140 |
| 15. Connaissance des normes et régulation d’exportation .....                                                                                                                           | 141 |
| 16. Chiffres d’affaires réalisés par les start-ups .....                                                                                                                                | 142 |

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 17. Les types de supports financiers et sommes d'argent reçus par les start-ups participant à ces programmes d'incubation et les périodes qu'elles les ont trouvés..... | 143 |
| 18. Capacité de financement des entrepreneurs pour participer à un programme d'incubation d'entreprise .....                                                            | 146 |
| 19. Défis rencontrés par les start-ups et l'ampleur des effets des crises socio-économiques et politiques qui les affectent pendant leur phase d'incubation .....       | 148 |
| 20. Digitalisation, utilisation des outils numériques .....                                                                                                             | 155 |
| 21. Evaluation de la satisfaction globale et recommandation des programmes d'incubation.....                                                                            | 156 |
| DISCUSSION .....                                                                                                                                                        | 158 |
| 1. Résumé du contexte de ce travail de recherche, de la problématique et des objectifs poursuivis                                                                       | 158 |
| 2. Interprétation des résultats .....                                                                                                                                   | 158 |
| 3. Analyse comparative entre les programmes entrepreneuriaux de base et les programmes d'incubation d'entreprises.....                                                  | 170 |
| 4. Force et limite de ce travail de recherche.....                                                                                                                      | 173 |
| 5. Implications pratiques .....                                                                                                                                         | 174 |
| 6. Recommandations.....                                                                                                                                                 | 174 |
| 7. Pistes pour les futures recherches .....                                                                                                                             | 175 |
| 8. Conclusion de la discussion .....                                                                                                                                    | 176 |
| CONCLUSION GENERALE.....                                                                                                                                                | 178 |
| ANNEXES.....                                                                                                                                                            | 181 |
| REFERENCES .....                                                                                                                                                        | 186 |

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude au Professeur Edward Lambert, directeur de cette thèse et ainsi qu'à Dr Freddy Fréjus, co-directeur de cette thèse, pour leur accompagnement constant depuis le début de mon parcours doctoral à Atlantic International University (AIU). Leur exigence scientifique, leur écoute et leur rigueur intellectuelle ont été pour moi une source d'inspiration majeure. Je remercie également Dr Edouard Latortue, qui m'a encouragé à choisir cette université reconnue pour sa rigueur et son approche centrée sur l'expérience des apprenants adultes, ainsi que Dr Bénédique Paul et Dr Lesly Jules pour leurs contributions précieuses qui ont enrichi ce travail. Leurs relectures attentives, suggestions pertinentes et recommandations constructives ont grandement enrichi la qualité de ce travail.

Je suis reconnaissant envers les institutions avec lesquelles j'ai collaboré, notamment : la Fondation Yunus Social Business Haïti (fondée par l'économiste Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix 2006), où j'ai débuté dans l'incubation et l'accélération d'entreprises sociales ; la Fondation CASELI, à travers le programme Haïti Startup Talent, supervisé par l'État haïtien via le FAES ; ainsi que le programme BEL Initiative, organisé par la Chambre Haïtiano-Américaine de Géorgie, qui m'a offert des opportunités locales et internationales. Ces expériences ont nourri ma réflexion et enrichi cette recherche.

Merci à tous les entrepreneurs rencontrés, ainsi qu'à mes collègues et collaborateurs pour leur soutien tout au long de ma carrière.

Je remercie Dieu pour sa présence constante durant cette étude et pour m'avoir permis de la mener à bien.

Enfin, j'adresse toute ma reconnaissance à mes familles Vilson et Lunis, en particulier à ma mère Rose Andrée Lunis, mon père Fougère Vilson, et ma grand-mère Lemanie Chéry, pour leur amour, leur soutien et leur confiance, essentiels à la réalisation de ce rêve.

## RESUME

L'Ecosystème Entrepreneurial(EE) repose sur un ensemble d'acteurs interconnectés aux rôles complémentaires, qui soutiennent la création et la croissance des entreprises. Chaque pays dispose d'un EE spécifique, façonné par ses réalités locales, ce qui rend nécessaire l'adaptation des politiques de soutien à l'entrepreneuriat. Les programmes de coopération internationale doivent également intégrer cette dimension contextuelle en impliquant les acteurs locaux. Il est illusoire de croire qu'une politique unique puisse convenir à tous les pays, en raison de la diversité des infrastructures, des ressources et des cadres institutionnels. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à l'un des éléments clés de l'EE : les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises, encore récents ou en phase d'expérimentation en Haïti alors qu'ils sont très développés aux Etats-Unis, Canada et dans certains pays européens. Nous analysons leur pertinence au sein de l'écosystème entrepreneurial haïtien à travers l'étude de deux cas : le programme Haïti Startup Talent, financé successivement par Fomento (Mairie de San Sebastián) pour la période 2018-2019, puis par la BID entre 2021 et 2023, sous la supervision du FAES ; et le programme BEL Initiative, porté par la Chambre de Commerce Haïtiano-Américaine de Géorgie.

La méthodologie adoptée repose sur une approche quantitative et qualitative, appliquée à deux programmes d'incubation en Haïti : Haïti Startup Talent et BEL Initiative. Sur une population totale de 175 start-ups incubées, un échantillon de 96 répondants a pu être constitué à partir des entrepreneurs disponibles, en raison de contraintes liées à l'insécurité et à la mobilité des bénéficiaires. Un échantillonnage accidentel a ainsi été privilégié. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire électronique auto-administré, diffusé en créole via divers canaux numériques (email, réseaux sociaux, messageries). Ce questionnaire a permis de collecter des informations sur les effets perçus des programmes, ainsi que sur les obstacles rencontrés. L'analyse des données a été réalisée à l'aide de méthodes statistiques descriptives, notamment le tri à plat, test statistique, le tri croisé, les tableaux de fréquences et des représentations graphiques (diagrammes, histogrammes etc.). Ces techniques ont permis d'explorer les tendances générales, de comparer des sous-groupes, et de faciliter l'interprétation des résultats. Une vérification croisée des réponses a été effectuée avec les responsables des programmes afin d'assurer la fiabilité des données.

Cette étude analyse les impacts et les opportunités des programmes d'incubation Haïti Startup Talent et BEL Initiative sur les jeunes entreprises haïtiennes entre 2017 et 2023. À travers une enquête menée auprès de 96 entrepreneurs, les résultats montrent que ces programmes favorisent l'inclusion des jeunes (95 % ont entre 18 et 35 ans), l'autonomisation partielle des femmes (29 % de participation féminine), ainsi que la formalisation juridique (54 % des start-ups certifiées au Ministère du Commerce et de l'Industrie) et le renforcement des compétences entrepreneuriales (67 % des start-ups toujours actives). Néanmoins, des défis majeurs subsistent, notamment un accès limité au financement (17,7 % ont reçu une subvention après incubation), une dépendance aux fonds externes, une faible capacité de recrutement qualifié, ainsi qu'une forte vulnérabilité aux crises économiques et à la concurrence étrangère.

Par ailleurs, l'étude met en lumière plusieurs opportunités stratégiques pour ces programmes dans l'écosystème entrepreneurial haïtien : la formalisation administrative peut être renforcée par un accompagnement juridique accru en lien avec les institutions étatiques ; le développement des start-ups à l'échelle nationale et régionale reste insuffisant, malgré un fort potentiel d'intégration économique, notamment via des partenariats commerciaux régionaux comme la CARICOM ; enfin, la digitalisation, bien que partielle, est en progression avec une large utilisation des réseaux sociaux et des solutions cloud, offrant un levier important pour la transformation numérique des entreprises.

Ces résultats soulignent la nécessité d'adapter et d'élargir les offres d'incubation autour de quatre axes complémentaires : formalisation légale, expansion territoriale, accès à l'exportation, et intégration numérique. Ces leviers peuvent contribuer à rendre les programmes plus efficaces, durables et adaptés aux réalités et besoins des start-ups haïtiennes. Les résultats mettent en évidence des effets positifs sur l'EE haïtien, notamment en matière de légalisation des startups incubées, de taux de survie, de digitalisation, d'ouverture à l'exportation, ainsi que d'inclusion des jeunes dans l'économie formelle. Toutefois, ces programmes font face à des défis majeurs, tels que les crises socio-politiques et économiques, ainsi que le manque de financement, qui limitent leur efficacité.

Cette étude explore l'impact comparatif des programmes entrepreneuriaux de base et des programmes d'incubation d'entreprises sur la structuration, le développement et la performance

des start-ups. À travers une enquête menée auprès de 96 entrepreneurs, elle met en évidence la plus-value des dispositifs d'incubation en matière d'acquisition de compétences techniques, de formalisation administrative, d'accès au financement et de conquête des marchés. Les résultats montrent que, bien que les programmes de base jouent un rôle dans le déclenchement des initiatives entrepreneuriales, les incubateurs apportent un accompagnement plus approfondi, facilitant une croissance plus durable et structurée des jeunes entreprises.

Cette recherche, bien que pertinente dans la collecte de données sur les effets des programmes d'incubation en Haïti, présente certaines limites méthodologiques, notamment liées à la taille de l'échantillon et à la nature déclarative des données. Elle souligne l'absence de dispositifs de suivi post-incubation, ce qui complique l'évaluation à long terme de l'impact des programmes. Pour approfondir la compréhension de leur efficacité, de futures études sont recommandées : sur des incubateurs sectoriels, les spécificités de genre, ou en comparant start-ups accompagnées et non accompagnées. Ces pistes permettraient de mieux adapter les dispositifs d'accompagnement aux réalités socio-économiques haïtiennes et de renforcer durablement l'écosystème entrepreneurial.

**Mots clés :** Ecosystème entrepreneurial, entrepreneuriat, croissance des entreprises, programme d'incubation et d'accélération d'entreprises, légalisation, taux de survie, digitalisation, exportation, financement, inclusion.

## ABSTRACT

The entrepreneurial ecosystem is based on a set of interconnected players with complementary roles, who support the creation and growth of businesses. Each country has its own specific EE, shaped by local realities, which makes it necessary to adapt policies to support entrepreneurship. International cooperation programs must also integrate this contextual dimension by involving local players. Given the diversity of infrastructures, resources and institutional frameworks, it would be illusory to believe that a single policy is suitable for all countries. In this research, we focus on one of the key elements of EE: business incubation and acceleration programs, which are still new or in the experimental phase in Haiti, whereas they are highly developed in the United States, Canada and certain European countries. We analyze their relevance within the Haitian entrepreneurial ecosystem through the study of two cases: the Haiti Startup Talent program, funded successively by Fomento (San Sebastián City Council) for the 2018-2019 period, then by the IDB between 2021 and 2023, under the supervision of FAES; and the BEL Initiative program, led by the Haitian-American Chamber of Commerce in Georgia.

The methodology adopted is based on a quantitative approach, applied to two incubation programs in Haiti: Haiti Startup Talent and BEL Initiative. Out of a total population of 175 incubated start-ups, a sample of 96 respondents could be drawn from available entrepreneurs, due to constraints linked to insecurity and the mobility of beneficiaries. We therefore opted for accidental sampling. Data were collected using a self-administered electronic questionnaire, distributed in Creole via various digital channels (email, social networks, messaging services). The questionnaire collected information on the perceived effects of the programs, as well as on the obstacles encountered. Data analysis was carried out using descriptive statistical methods, including flat sorting, cross sorting, frequency tables and graphical representations (diagrams, histograms). These techniques enabled general trends to be explored, sub-groups to be compared, and results to be interpreted more easily. Responses were cross-checked with program managers to ensure data reliability.

This study analyzes the impacts and opportunities of the Haiti Startup Talent and BEL Initiative incubation programs on young Haitian businesses between 2017 and 2023. Through a survey of 96 entrepreneurs, the results show that these programs promote the inclusion of young people (95% aged between 18 and 35), the partial empowerment of women (29% female participation),

as well as legal formalization (54% of start-ups certified with the Ministry of Commerce and Industry) and the strengthening of entrepreneurial skills (67% of start-ups still active). Nevertheless, major challenges remain, including limited access to financing (17.7% received a grant after incubation), dependence on external funding, low capacity for skilled recruitment, and high vulnerability to economic crises and foreign competition.

In addition, the study highlights several strategic opportunities for these programs in the Haitian entrepreneurial ecosystem: administrative formalization can be strengthened through increased legal support in conjunction with state institutions; the development of start-ups on a national and regional scale remains insufficient, despite strong potential for economic integration, notably via regional trade partnerships such as CARICOM; finally, digitalization, although partial, is progressing with widespread use of social networks and cloud solutions, offering significant leverage for the digital transformation of businesses.

These results underline the need to adapt and expand incubation offerings around four complementary axes: legal formalization, territorial expansion and access to exports, and digital integration. These levers can help make programs more effective, sustainable and adapted to the realities and needs of Haitian start-ups. The results point to positive effects on the Haitian EE, notably in terms of legalization of incubated Startups, survival rates, digitalization, opening up to exports, and inclusion of young people in the formal economy. However, these programs face major challenges, such as socio-political and economic crises, as well as a lack of funding, which limit their effectiveness.

This study explores the comparative impact of basic entrepreneurial programs and business incubation programs on the structuring, development and performance of start-ups. Through a survey of 96 entrepreneurs, it highlights the added value of incubation schemes in terms of technical skills acquisition, administrative formalization, access to financing and market conquest. The results show that, while basic programs play a role in triggering entrepreneurial initiatives, incubators provide more in-depth support, facilitating more sustainable and structured growth for young businesses.

This research, while relevant in collecting data on the effects of incubation programs in Haiti, has certain methodological limitations, notably linked to the size of the sample and the

declarative nature of the data. It underlines the absence of post-incubation follow-up mechanisms, which complicates the long-term evaluation of program impact. To gain a deeper understanding of their effectiveness, future studies are recommended: on sector-specific incubators, gender specificities, or by comparing supported and unsupported start-ups. These avenues would enable us to better adapt our support programs to Haiti's socio-economic realities and strengthen the entrepreneurial ecosystem in the long term.

**Key words:** entrepreneurial ecosystem, entrepreneurship, business growth, business incubation and acceleration program, legalization, survival rate, digitalization, export, financing, inclusion.

## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Table 1: Modèle d'un EE selon Isenberg.....                                                                                                     | 27  |
| Table 2: Modèle d'un EE selon Spiegel.....                                                                                                      | 29  |
| Tableau 3 : Grille de lecture de la performance globale d'un EE selon les représentations des acteurs ....                                      | 35  |
| Table 4 : Les trois générations de modèles d'incubation (adaptation de Bruneel et al, 2012) .....                                               | 43  |
| Table 5 : Différences et similitudes entre incubateurs d'entreprises et accélérateurs d'entreprises .....                                       | 46  |
| Table 6 : Différence de fonctionnement entre des Incubateurs et des Accélérateurs.....                                                          | 48  |
| Table 7 : Taux de croissance économique de l'économie haïtienne de 2018 à 2024 .....                                                            | 58  |
| Table 8 : Mesures sanitaires prises par le gouvernement haïtien pour atténuer les effets de la COVID-19 .....                                   | 61  |
| Table 9 : Liste partielle des incubateurs, accélérateurs, coworking spaces ou centres d'innovation en Haïti pendant la période de l'étude ..... | 70  |
| Table 10 : Nombre de start-ups incubées par cohorte, programme Haiti Startup Talent.....                                                        | 97  |
| Table 11: Nombre de start-ups incubées par cohorte, programme BEL Initiative .....                                                              | 99  |
| Table 12 : Répartition des enquêtés par sexe.....                                                                                               | 109 |
| Table 13: Résumé des expériences entrepreneuriales des entrepreneurs et start-ups actives .....                                                 | 113 |
| Table 14: Analyse comparative entre les programmes entrepreneuriaux de base et les programmes d'incubation .....                                | 171 |

## LISTE DES GRAPHIQUES

|                                                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Graphe1 : Croissance annuelle du PIB réel en(%) -Haïti .....                                                                                                                                                                                                | 63  |
| Graphe2: Dette publique en % du PIB-Haïti .....                                                                                                                                                                                                             | 64  |
| Graphe3: Investissements totaux en Haïti pendant la pandémie.....                                                                                                                                                                                           | 65  |
| Graphe4: Evolution des exportations des biens et services en pourcentage .....                                                                                                                                                                              | 66  |
| Graphe 5: Principaux défis des entreprises haïtiennes pendant la COVID-19 .....                                                                                                                                                                             | 68  |
| Graphe 6: Répartition de l'ensemble des portefeuilles de crédit bancaire en 2024 .....                                                                                                                                                                      | 84  |
| Graphe7: Statistique sur la situation digitale en Haïti.....                                                                                                                                                                                                | 93  |
| Graphe8: Croissance du secteur de la technologie pour la période allant de 2020 à 2021 .....                                                                                                                                                                | 94  |
| Graphe9: Poids de chaque programme d'incubation dans l'échantillon étudié .....                                                                                                                                                                             | 107 |
| Graphe10: Graphe de répartition des start-ups par département dans l'échantillon étudié.....                                                                                                                                                                | 108 |
| Graphe11: Répartition des entrepreneurs enquêtés par tranche d'âge .....                                                                                                                                                                                    | 109 |
| Graphe12: Répartition des enquêtés par sexe .....                                                                                                                                                                                                           | 110 |
| Graphe13: Présentation des niveaux de formation académiques des enquêtés au moment de leur participation aux programmes d'incubation .....                                                                                                                  | 110 |
| Graphe14: Existence des centres d'entrepreneuriat dans les écoles où les entrepreneurs enquêtés ont été formés .....                                                                                                                                        | 111 |
| Graphe 17: Participation à une formation entrepreneuriale avant la participation au programme de Haiti Startup Talent et BEL Initiative .....                                                                                                               | 115 |
| Graphe18: Modules de formation entrepreneuriale suivis .....                                                                                                                                                                                                | 116 |
| Graphe19 : Durée des modules de formation.....                                                                                                                                                                                                              | 117 |
| Graphe20 : Analyse du niveau de satisfaction de la durée de la formation par les entrepreneurs .....                                                                                                                                                        | 118 |
| Graphe21 : Analyse du niveau de satisfaction des formateurs par les entrepreneurs enquêtés .....                                                                                                                                                            | 119 |
| Graphe22 : Analyse du niveau de satisfaction des mentors/coachs par les entrepreneurs enquêtés .....                                                                                                                                                        | 120 |
| Graphe23 : Analyse du niveau de satisfaction de l'assistance financière par les entrepreneurs enquêtés .....                                                                                                                                                | 120 |
| Graphe24 : Analyse du niveau de satisfaction du réseautage que les programmes entrepreneuriaux de base ont permis aux entrepreneurs de développer.....                                                                                                      | 122 |
| Graphe25 : Analyse du niveau de satisfaction d'accès au marché grâce aux programmes entrepreneuriaux de base.....                                                                                                                                           | 123 |
| Graphe26 : Analyse du niveau de satisfaction de l'assistance technique reçue après la fin de la cohorte .....                                                                                                                                               | 124 |
| Graphe27: Start-ups créées grâce aux programmes entrepreneuriaux de base .....                                                                                                                                                                              | 125 |
| Graphe28: Start-ups incubées enregistrées au MCI.....                                                                                                                                                                                                       | 126 |
| Graphe29: Start-ups patentées à la DGI.....                                                                                                                                                                                                                 | 127 |
| Graphe30: Start-ups incubées ayant un plan de marketing .....                                                                                                                                                                                               | 128 |
| Graphe31: Start-ups incubées ayant un plan d'affaires/ plan financier .....                                                                                                                                                                                 | 129 |
| Graphe32 : Start-ups incubées développant leur branding .....                                                                                                                                                                                               | 130 |
| Graphe33 : Start-ups incubées ayant un système comptable .....                                                                                                                                                                                              | 131 |
| Graphe34 : Période de développement de compétence dans le développement de modèle d'affaires ou modèle économique, dans la conception d'une proposition de valeur pour les clients et dans la préparation et présentation du pitch à des investisseurs..... | 133 |

|                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Graphe35 : Période de développement de compétences en prospection commerciale, développement du réseautage et des méthodes de collecte et d'analyse des données.....                       | 135 |
| Graphe36 : Début de la commercialisation des produits/services des start-ups incubées.....                                                                                                 | 136 |
| Graphe37 : Nombre de départements dans lesquels une start-up incubée a commercialisé ses produits .                                                                                        | 138 |
| Graphe38 :Start-ups ayant déjà commencé à exporter des produits .....                                                                                                                      | 139 |
| Graphe39 : Circuits de commercialisation sur le marché international .....                                                                                                                 | 140 |
| Graphe40 : Pays et/ou régions vers lesquels(les) les start-ups ont exporté des produits .....                                                                                              | 141 |
| Graphe41 : Connaissance des entrepreneurs des normes et réglementations d'exportation.....                                                                                                 | 142 |
| Graphe42 : Chiffres d'affaires réalisés par les start-ups pendant une année (12 mois) .....                                                                                                | 143 |
| Graphe43 : Types de supports financiers trouvés par les start-ups et périodes de réceptions de ces supports financiers.....                                                                | 145 |
| Graphe44 : Fourchettes des subventions et prêts reçus en dollars américains par des start-ups.....                                                                                         | 146 |
| Graphe45 : Capacité de payer les frais totaux de participation d'un entrepreneur à un programme d'incubation qui coute 2,000 USD.....                                                      | 147 |
| Graphe46 : Montants de paiement abordables pour les entrepreneurs qui ne sont pas capables de payer la somme de 2 000 dollars américains pour participer à un programme d'incubation ..... | 148 |
| Graphe47 : Défis financiers et techniques des start-ups .....                                                                                                                              | 149 |
| Graphe48 : Défis liés aux coûts des emballages et coûts élevés des matières premières .....                                                                                                | 150 |
| Graphe49 : Défis liés aux coûts de l'énergie et à la disponibilité des matières premières .....                                                                                            | 151 |
| Graphe 50 : Défis liés à la menace des produits importés et à la disponibilité de la main-d'œuvre.....                                                                                     | 152 |
| Graphe51 : Défis liés aux coûts élevés du loyer et à l'accès au marché pour écouler les produits/services .....                                                                            | 153 |
| Graphe52 : Impacts des crises socio-économiques et politiques sur les start-ups .....                                                                                                      | 154 |
| Graphe53 : Impacts des crises socio-économiques et politiques sur les start-ups .....                                                                                                      | 155 |
| Graphe 54 : Utilisation des outils numériques par les start-ups.....                                                                                                                       | 156 |
| Graphe55 : Evaluation du niveau de satisfaction des programmes d'incubation par les entrepreneurs ...                                                                                      | 157 |

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

|        |                                                                            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| EE     | : Ecosystème Entrepreneurial                                               |
| CASELI | : Centre d'Appui et de Services aux Entreprises Locales et Internationales |
| FAES   | : Fonds d'Assistance Economique et Sociale                                 |
| MPME   | : Micro Petite et Moyenne Entreprise                                       |
| PME    | : Petite et Moyenne Entreprise                                             |
| AIMS   | : Association Internationale de Management Stratégique                     |
| ADD    | : Agence de Développement du Digital                                       |
| ROI    | : Return On Investment                                                     |
| OCDE   | : Organisation de Coopération et de Développement Economique               |
| USAID  | : Agence des États-Unis pour le Développement International                |
| PIB    | : Produit Intérieur Brut                                                   |
| BIT    | : Bureau International du Travail                                          |
| OIT    | : Organisation International du Travail                                    |
| MAST   | : Ministère des Affaires Sociales et du Travail                            |
| AGERCA | : Alliance pour la Gestion des Risques et de la Continuité des Activités   |
| ADIH   | : Association des Industries d'Haïti                                       |
| FAO    | : Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture      |
| PAM    | : Programme Alimentaire Mondial                                            |
| PNUE   | : Programme des Nations Unies pour l'Environnement                         |
| PNUD   | : Programme des Nations Unies pour le Développement                        |
| OIF    | : Organisation Internationale de la Francophonie                           |
| CNSA   | : Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire                        |
| HPCD   | : Haitian Partners for Christian Development                               |

|          |                                                                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IAF      | : Inter-American Foundation                                                                                          |
| ABIA     | : Alternative Business Incubator&Accelerator                                                                         |
| CCFE     | : Chambre de Commerce des Femmes Entrepreneures d’Haïti                                                              |
| COMPARET | : Communauté des Pacificateurs pour le Rétablissement de l’Entrepreneuriat                                           |
| MCI      | : Ministère du Commerce et de l’Industrie                                                                            |
| DGI      | : Direction Générale des Impôts                                                                                      |
| CDEE     | : Centre de Développement de l’Entreprise et de l’Entrepreneuriat                                                    |
| PAPEJ    | : Programme d’Appui à l’Entrepreneuriat Jeunesse                                                                     |
| CFI      | : Centre de Facilitation des Investissement                                                                          |
| BID      | : Banque Inter-Americaine de Développement                                                                           |
| ACDI     | : Agence Canadienne de Développement International                                                                   |
| CECI     | : Centre de Coopération International                                                                                |
| CRS      | : Catholic Relief Services                                                                                           |
| DERS     | : Direction de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique                                              |
| MENFP    | : Ministère de l’Education Nationale et de la Formation Professionnelle                                              |
| BRH      | : Banque de la République d’Haïti                                                                                    |
| BIC      | : Bureau de l’Information sur le Crédit                                                                              |
| SNIF     | : Société Nationale d’Inclusion Financière                                                                           |
| IHSI     | : Institut Haïtien de Statistique et d’Informatique                                                                  |
| IDE      | : Investissements Directs Etrangers                                                                                  |
| CARICOM  | : Communauté des Caraïbes (Caribbean Community)                                                                      |
| CIFF     | : Fonds d’Innovation pour les Industries Culturelles et Créatives (Cultural and Creative Industries Innovation Fund) |
| CDB      | : Banque de Développement des Caraïbes (Caribbean Development Bank)                                                  |
| UNITECH  | : Université de Technologie d’Haïti                                                                                  |

SNC : Société en Nom Collectif

VPD : Value Proposition Design

## INTRODUCTION

Les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises sont des programmes d'entrepreneuriat créés pour fournir de l'assistance technique et financière à des entrepreneurs ou des entreprises. Les entrepreneurs participent à ces programmes souvent en vue de travailler sur des idées d'entreprises, de développer des modèles économiques, d'étudier leurs faisabilités et de les implémenter. Ces programmes mettent à la disposition des entrepreneurs de services diversifiés nécessaires à la première phase de démarrage de leurs entreprises. Les gammes de services de ces programmes sont constituées globalement des formations sous formes de séminaires, des ateliers, du coaching, du mentorat, des conseils, du réseautage et de facilitation d'accès au financement. Alors, certains programmes définissent des critères de sélection dans le cadre du processus de recrutement afin de mieux répondre au besoin des entrepreneurs. Par ailleurs, les incubateurs ont créé des espaces de travail en commun avec des infrastructures adéquates telles que internet, énergie etc. pour des entrepreneurs qui en ont besoin pour mener leurs activités et qui ne pouvaient pas supporter ces charges opérationnelles individuellement (Commission Européenne, 2018). Ces programmes se révèlent plus efficace grâce au soutien qu'ils fournissent aux entreprises en démarrage. Les entreprises bénéficiant de ce type d'accompagnement ayant tendance à avoir des taux de survie plus élevés, à créer plus d'emplois et à générer davantage de revenus.

Les incubateurs et accélérateurs, de par leur conception ou leur origine, sont spécifiquement dédiés aux entrepreneurs de groupes sous-représentés tels que les femmes, les jeunes, les migrants, les seniors, les chômeurs et les personnes handicapées soient encore peu nombreux. Cependant des études prouvent qu'ils produisent des résultats positifs pour ces groupes. Donc, dans une perspective de l'inclusion sociale, des institutions ou organismes de développement ont considéré ces programmes comme étant un outil efficace capable de donner des résultats positifs dans le cadre de leurs interventions à l'échelle mondiale, ce qui sous-entend qu'il existe de grandes opportunités d'inclusion sociale pour ces programmes. Aux Etats-Unis, ces structures sont plus développées qu'en Europe, et les décideurs européens peuvent tirer des enseignements des pratiques américaines. Ces expériences mettent en évidence la nécessité de programmes intégrés de soutien aux entreprises qui favorisent l'apprentissage entre pairs, tout en soulignant qu'il est possible d'obtenir des résultats significatifs avec des financements relativement modestes

(Commission Européenne, 2018). En effet, les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises jouent un rôle essentiel dans la construction d'un écosystème entrepreneurial, les écosystèmes entrepreneuriaux de certains pays développés comme les États-Unis et le Canada peuvent en témoigner, car programmes y sont nombreux et leurs taux de chômage sont faibles par rapport à aux pays sous-développés où ces initiatives sont peu nombreuses. Ces programmes ont permis de créer un nombre significatif de start-ups. Ils ont facilité beaucoup d'entreprises d'avoir accès à des ressources importantes qui leur étaient rares, difficile à trouver. De plus, ces programmes ont permis de faire émerger des entrepreneurs qui ont beaucoup de potentiel mais qui ont besoin d'un coup de pouce pour lancer leur carrière entrepreneurial. Ils ont également offert aux investisseurs une méthode simplifiée pour identifier et investir dans des start-ups prometteuses, sans nécessiter une due diligence approfondie (FasterCapital, n.d.). Ces programmes sont aussi créés dans des universités pour aider les jeunes étudiants finissants à se lancer dans le domaine entrepreneurial au lieu d'attendre un emploi, ils sont aussi créés et gérés par des institutions spécialisées qui soutiennent le développement entrepreneurial. Cependant, en Haïti, ces types de programmes d'accompagnement des MPMEs et start-ups à savoir les incubateurs et accélérateurs sont en train de se développer et sont limités dans leur mise en œuvre. Cela nous amène à faire des recherches sur l'analyse des impacts, des défis et des opportunités de ces programmes sur l'EE haïtien.

Ce travail de recherche a pour objectifs de permettre aux gestionnaires des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises, aux bailleurs, aux institutions financières, aux gouvernements, au secteur privé des affaires de comprendre les impacts positifs des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises sur les plans socio-économique, politique en Haïti, en particulier sur l'EE haïtien. Il vise également à identifier les défis auxquels ils ont fait face et à faire des recommandations qui peuvent améliorer leur gestion afin qu'ils répondent aux attentes des acteurs concernés. Enfin, il souligne les opportunités qu'offrent ces programmes dans le cadre de renforcement de l'EE haïtien.

La problématique qui motive cette recherche réside dans le développement limité des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises en Haïti. Bien que ces programmes soient bien établis dans des pays comme les États-Unis et le Canada, leur présence et leur efficacité restent insuffisantes en Haïti, tant à Port-au-Prince que dans les zones provinciales. Les

programmes d'incubations et d'accélération peuvent jouer un rôle clé dans le soutien au développement des PME et start-ups, en offrant des services tels que des formations, du mentorat, un accès au financement et des opportunités de mise en réseau. Cependant, en Haïti, de nombreux obstacles empêchent leur pleine efficacité, notamment le manque de ressources, l'accès limité aux financements et l'inadéquation des services aux besoins locaux. Cela soulève deux questions essentielles pour comprendre la situation actuelle de ces programmes dans le pays. Donc, cette thèse veut répondre aux questions suivantes :

1. Les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises en Haïti sont-ils efficaces pour soutenir le développement des MPMEs et start-ups ?
2. Quels sont les principaux défis rencontrés par ces programmes dans leur mise en œuvre ?

Nous considérons les hypothèses de recherches suivantes :

1. Les programmes d'incubation et d'accélération en Haïti sont efficaces pour soutenir le développement des MPMEs et des start-ups, mais leur impact est limité par un manque de ressources financières pour soutenir les idées d'entreprises et les start-ups ayant un potentiel de rentabilité et de pérennité.
2. Les crises socio-économiques et politiques survenues au cours des 10 dernières années (2014-2024) ont eu un impact négatif sur la mise en œuvre des programmes d'incubation et d'accélération en Haïti, affectant directement les idées d'entreprises et les start-ups bénéficiaires dans leur création, leur développement et leur réussite.

Cette recherche contribue à la compréhension des écosystèmes entrepreneuriaux en contexte de développement en proposant une lecture contextualisée de l'efficacité des programmes d'incubation et d'accélération en Haïti. Elle remet en question l'applicabilité directe des modèles classiques d'accompagnement, souvent conçus pour des environnements institutionnellement stables, en soulignant l'importance d'adapter les cadres d'analyse aux spécificités locales telles que l'instabilité politique, la faiblesse des infrastructures et le manque de soutien institutionnel. L'étude propose un modèle d'incubation adapté aux réalités haïtiennes, structuré autour de cinq leviers stratégiques : L'étude propose un modèle d'incubation adapté au contexte haïtien, reposant sur cinq leviers stratégiques visant à renforcer l'efficacité des structures d'appui aux

start-ups. Il s'agit de la formalisation légale des entreprises, pour faciliter leur accès aux droits et aux financements ; de l'expansion territoriale, pour démocratiser l'accès aux services d'incubation ; de l'ouverture à l'exportation, afin de stimuler la croissance au-delà du marché local ; du réseautage, essentiel pour connecter les entrepreneurs à un écosystème dynamique ; et de la transformation numérique, levier clé de modernisation et de compétitivité. Ce cadre offre une lecture opérationnelle du rôle que peuvent jouer les incubateurs dans un écosystème fragile, en tant qu'agents partiellement substitutifs de l'État, capables de combiner accompagnement entrepreneurial, encadrement administratif et intégration socio-économique. Enfin, cette contribution théorique souligne les conditions clés pour rendre les politiques d'incubation efficaces dans de tels contextes : un ciblage sectoriel pertinent, un fort ancrage local, un suivi post-programme structuré, et une meilleure articulation avec les politiques publiques ainsi qu'avec les partenaires de développement.

Ce travail de recherche est pertinent, car il aidera à analyser et à évaluer les impacts des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises en Haïti qui sont à une phase expérimentale. Il permet aussi de mieux cerner les défis et les opportunités et de comprendre la contribution de ces dits programmes au renforcement de l'EE haïtien. En effet, grâce à des recommandations pratiques sur l'efficacité de ces programmes, ce travail de recherche enrichira la discipline de l'entrepreneuriat, particulièrement dans un contexte de développement.

Les données nécessaires à cette étude proviennent de deux sources principales. La source primaire inclut des questionnaires en ligne distribués aux entreprises incubées qui ont complètement terminé les programmes et aux gestionnaires des programmes d'incubation de Haiti Startup Talent géré par la Fondation CASELI et de BEL Initiative. Ces questionnaires permettent de collecter entre autres des informations directes et actualisées sur le fonctionnement de ces programmes, les défis que confrontent des entreprises incubées ainsi que des retombées positives. En parallèle, la source secondaire comprend des rapports institutionnels et des données publiées sur les sites d'internet des institutions organisatrices telles que BEL Initiative et Haiti Startup Talent ou Fondation CASELI, offrant des informations globales sur les programmes, leurs structures etc. Ces sources combinées permettent d'analyser de manière approfondie l'impact, des défis et des opportunités des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises en Haïti.

L'échantillon étudié comprend 96 start-ups, réparties entre les programmes Haïti Startup Talent et BEL Initiative, sur une population totale de 175 start-ups qui ont terminé ces programmes. La méthode d'échantillonnage par convenance a été utilisée en raison de plusieurs contraintes. D'une part, les crises socio-économiques ont poussé de nombreux entrepreneurs du département de l'Ouest à se réfugier en province, où ils sont devenus injoignables, que ce soit par téléphone ou par e-mail. D'autre part, les programmes humanitaires Parole et de Réunification familiale, lancés par le président Biden en 2024, ont permis à plusieurs Haïtiens de se rendre aux États-Unis, rendant la participation à l'enquête de certains entrepreneurs de ces deux programmes difficile, voire impossible.

Ce travail de recherche est structuré en cinq chapitres. Le **Chapitre I** présente les principales théories sur l'écosystème entrepreneurial (EE), en définissant le concept, ses caractéristiques, ses rôles, ainsi que deux modèles de référence : celui d'Isenberg et celui de Spiegel. Il aborde également les critères de performance des EE et les impacts des nouvelles technologies. Le **Chapitre II** analyse les dispositifs d'accompagnement des start-ups, notamment les incubateurs et accélérateurs, en précisant leurs fonctions, leurs apports, leurs limites et leur rôle dans les contextes économiques fragiles. Le **Chapitre III** se concentre sur le cas haïtien, en étudiant les effets des crises sur l'entrepreneuriat, les obstacles rencontrés, les opportunités existantes et les acteurs impliqués dans le développement de l'écosystème national. Le **Chapitre IV** expose la méthodologie de l'étude, incluant les choix d'échantillonnage, les outils de collecte de données et les méthodes d'analyse. Enfin, le **Chapitre V** présente et interprète les résultats de l'enquête, formule des recommandations pour renforcer les dispositifs d'accompagnement en Haïti, et se conclut par un bilan des apports et des perspectives de recherche.

# **CHAPITRE I : ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL : CADRE THEORIQUE**

## **1. Définition, origine, caractéristiques, rôles d'un EE**

Le concept « EE » a connu une évolution significative au fil du temps. Introduit par Moore (1993), ce terme souligne que les entreprises ne fonctionnent pas isolément, mais sont interconnectées à leurs fournisseurs, clients et investisseurs. À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, l'entrepreneuriat a pris un nouvel élan, en particulier avec l'accélération de la mondialisation économique à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. En conséquence, le concept a été redéfini pour en saisir l'ensemble de sa portée. Dans cette dynamique, Mason et Brown (2013) définissent un EE comme un réseau d'acteurs interconnectés, qu'ils soient actuels ou potentiels, incluant des entités telles que des entreprises, des investisseurs en capital-risque, des business angels, des banques, ainsi que des institutions comme des universités et des organismes publics. Ce réseau relationnel affecte la performance de l'environnement entrepreneurial local, tant de manière formelle qu'informelle (Jackson, Jackson, & Scott, 2014). Cette définition met en avant la complexité de l'EE en tenant compte d'un plus grand nombre d'acteurs et de ressources, qu'il s'agisse de ressources financières, humaines, technologiques ou institutionnelles.

Jackson et al. (2014) mettent en garde contre l'idée qu'une politique unique pourrait être appliquée pour stimuler l'entrepreneuriat dans tous les pays, ce qui est logique, car chaque nation dispose de ses propres infrastructures économiques, ressources et politiques gouvernementales. Bien que certains pays puissent adapter des politiques d'autres contextes et réussir à attirer des entrepreneurs, négliger les environnements institutionnels locaux pourrait compromettre la création d'un EE durable. Petty et Bonardi (2012) soulignent que sans une stratégie réfléchie, les décideurs risquent de provoquer des effets indésirables, comme des lacunes d'investissement ou des bulles économiques, compromettant ainsi la stabilité et la croissance à long terme de l'EE (Jackson, Jackson, & Scott, 2014). Cela laisse entendre que, dans le cadre des programmes de coopération entre pays, une nation souhaitant soutenir l'EE d'un autre pays partenaire doit adopter une stratégie qui engage les acteurs locaux. Cependant, cela ne limite pas le transfert de connaissances, car les récentes définitions de l'écosystème entrepreneurial, tenant compte des dimensions géographiques, s'étendent au-delà des territoires locaux.

L'EE, en tant que concept émergent, fait l'objet de recherches en constante évolution, nécessitant une évaluation pour en comprendre la pertinence. À mesure que le concept évolue, les critères d'évaluation s'adaptent également. Ces critères seront explorés en détail dans le chapitre consacré à l'évaluation de la performance d'un écosystème entrepreneurial. Pour intervenir de manière efficace, les décideurs doivent mesurer l'efficacité des écosystèmes entrepreneuriaux. Mason et Brown (2013) affirment que cette évaluation est cruciale pour améliorer les programmes existants et en développer de nouveaux. Vogel (2013b) note que sans ces évaluations, il est impossible d'identifier les forces et les faiblesses de chaque écosystème. En examinant ces éléments, il devient possible d'identifier les lacunes dans l'EE, comme cela a été observé aux États-Unis, et de concevoir des interventions ciblées pour soutenir une société entrepreneuriale durable (Jackson, Jackson, & Scott, 2014). Cela implique que les critères et les résultats des évaluations des écosystèmes entrepreneuriaux peuvent varier d'une région ou d'un pays à l'autre, puisque les besoins des entrepreneurs et les ressources disponibles diffèrent d'un contexte à un autre.

L'intérêt croissant pour les écosystèmes entrepreneuriaux s'ancre dans des traditions intellectuelles antérieures, telles que les études sur les clusters, les systèmes d'innovation et l'économie urbaine (Acs et al. 2017; Brown & Mason, 2017). Les premières réflexions sur les écosystèmes entrepreneuriaux trouvent leurs racines dans les travaux de Marshall (1920), qui a examiné les éléments favorisant la croissance des entreprises dans certains territoires, désignés comme des districts industriels. Par la suite, des concepts tels que les systèmes nationaux d'innovation (Freeman, 1995) et les systèmes d'innovation régionaux (Cooke, 2001) ont enrichi cette analyse. Selon Spiegel & Harrison (2018), ces approches partagent l'idée que des facteurs externes à l'entreprise, mais internes à une région, sont cruciaux pour son avantage compétitif (Wurth et al. 2021, pp. 3-5).

Le concept d'EE offre deux contributions majeures : il se concentre sur l'entrepreneuriat productif, comprenant les activités entrepreneuriales qui ont un impact direct ou indirect sur la production économique (Baumol, 1990), en mettant particulièrement l'accent sur les entreprises à forte croissance, qui sont des moteurs clés de l'emploi (Stam&Bosma, 2015). Contrairement aux théories des clusters ou aux systèmes d'innovation régionaux, qui se focalisent souvent sur les grandes entreprises, l'EE s'intéresse spécifiquement aux facteurs et acteurs qui soutiennent

l'entrepreneuriat productif (Isenberg, 2016). Ce modèle met en lumière les interactions et réseaux locaux qui facilitent la création de valeur et la croissance des entreprises (Wurth et al., 2021, pp. 3-5). Par conséquent, un pays capable de bâtir un EE solide est mieux positionné sur la scène mondiale, étant en mesure de générer un PIB supérieur (Produit Intérieur Brut).

De plus, l'approche de l'EE permet d'explorer la relation entre l'agence individuelle et les structures sociales et économiques dans le cadre de l'activité économique (Stam, 2015). Elle place l'entrepreneur au centre, comme un leader capable de redéfinir les structures existantes et d'ouvrir de nouvelles voies, tout en reconnaissant le rôle des autres acteurs de l'écosystème, tels que les investisseurs et les décideurs publics (Auerswald & Dani, 2017). Cette perspective suggère la nécessité de repenser les politiques publiques en matière d'écosystèmes, certains allant jusqu'à qualifier cette approche de "nouvelle politique industrielle" (start-up Genome, 2020). Toutefois, il demeure essentiel de continuer à évaluer cette approche de manière critique pour en comprendre les forces et les limites (Wurth et al, 202, pp. 3-5).

Les écosystèmes entrepreneuriaux sont conceptualisés de deux manières principales dans la recherche académique, les politiques et la pratique : ontologiquement, en mettant l'accent sur leur "être", et épistémologiquement, en se concentrant sur "comment ils peuvent être connus". L'approche ontologique voit souvent les écosystèmes comme des structures pouvant être construites, soulignant que ces écosystèmes sont des formes organisationnelles émergentes. Cette perspective résonne particulièrement avec les approches entrepreneuriales et sociologiques, qui mettent en avant la co-crédation de communautés entrepreneuriales par des leaders (Van De Ven, 1993), ainsi que les approches en sciences de la conception qui voient les écosystèmes comme des artefacts (O'Shea et al., 2019). Selon Roundy et al. (2017, p. 103), chaque région présente un certain niveau d'activité entrepreneuriale, et un nombre croissant de ces régions abritent des écosystèmes entrepreneuriaux. Cette vision ontologique suppose que les écosystèmes entrepreneuriaux se forment à un moment clé du développement entrepreneurial dans des régions spécifiques, permettant de dire qu'ils sont présents dans ces lieux (Wurth et al., 2021, pp. 3-5).

L'approche épistémologique, en revanche, se concentre sur comment les économies locales, régionales ou nationales peuvent être comprises comme des systèmes économiques qui favorisent ou contraignent l'entrepreneuriat productif. Elle postule que ces économies existent

toujours, mais que leur capacité à stimuler l'entrepreneuriat peut être mieux comprise par le biais d'une connaissance adéquate, incluant à la fois des données objectives et des connaissances locales subjectives. Cette approche est souvent utilisée pour analyser comment les acteurs et facteurs locaux contribuent à la création de nouvelles valeurs en tant que propriétés émergentes du système économique (Arthur, 2013). Cette émergence peut se manifester par de nouveaux produits, de nouvelles organisations (Katz & Gartner, 1988) ou même de nouvelles industries (Garnsey et al., 2010 ; Yamamura & Lassalle, 2020). Les études basées sur cette perspective s'appuient fréquemment sur des théories économiques telles que celles de la complexité et de l'évolution, ainsi que sur des théories des réseaux pour analyser les facteurs et acteurs dans les économies locales, régionales et nationales (Wurth et al. 2021, pp. 3-5).

Dans le cadre de l'approche ontologique, l'accent est mis sur l'émergence des écosystèmes entrepreneuriaux et des communautés entrepreneuriales spécifiques, souvent axées sur des technologies particulières, des secteurs ou des défis sociétaux dans des régions ou villes spécifiques. Les recherches dans cette perspective se concentrent sur les processus associés à l'émergence des écosystèmes entrepreneuriaux. Les articles de cette catégorie utilisent souvent des théories établies, telles que les théories institutionnelles (Stephens et al., 2019) et les théories évolutionnistes (Colombelli et al., 2019), pour identifier les facteurs sociaux et économiques liés à l'émergence des écosystèmes et les phases qu'ils traversent, de leur croissance à leur déclin, voire leur disparition (Wurth et al., 2021, pp. 3-5).

## **2. Importance de la création et du renforcement des capacités d'entreprises dans une économie**

La reconnaissance du rôle crucial des PME dans la croissance économique des sociétés modernes est en constante augmentation. Plusieurs nations industrialisées ont déjà expérimenté la phase d'émergence des PME avant la révolution industrielle. Dans le contexte actuel, marqué par une révolution de la connaissance et une transition d'une économie dominée par des ressources physiques vers une économie basée sur la connaissance, les PME se révèlent être des acteurs clés. Ces entreprises deviennent ainsi des contributeurs essentiels à l'économie mondiale, notamment grâce à leur capacité à se mondialiser. La mondialisation incite les PME à penser et agir à l'échelle internationale, leur permettant d'explorer de nouveaux marchés tout en affrontant

la concurrence étrangère (Stan, 2014, pp. 5-6). Ces types d'entreprises peuvent être créés aisément dans n'importe quel environnement, à condition de suivre des principes managériaux qui minimisent les risques et garantissent un potentiel de développement et de croissance. Les PME sont des moteurs de création d'emplois, elles servent de fournisseurs aux grandes entreprises industrielles et contribuent au PIB des pays.

L'Internet a profondément modifié l'environnement des PME, leur offrant des opportunités d'exportation dès leur création et facilitant l'accès à de nouveaux marchés. Cependant, elles doivent également faire face à une concurrence de plus en plus forte, ce qui les pousse à se concentrer sur l'efficacité, le contrôle des coûts, la qualité des produits et l'innovation. De plus, la connectivité croissante entre les organisations permet aux PME de s'allier à d'autres entreprises, à des travailleurs indépendants et même à de grandes sociétés pour développer des produits et services à une échelle mondiale. Cela génère de nouvelles relations organisationnelles et un environnement propice à une innovation rapide pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs (Stan, 2014, pp. 5-6). En plus de l'Internet, l'adoption de nouvelles technologies par les PME est nécessaire pour qu'elles puissent rester compétitives à l'échelle mondiale. L'Internet offre de nouvelles opportunités aux PME, mais sans les infrastructures adéquates, elles ne pourront pas produire des biens et des services de qualité répondant aux exigences du marché international.

Enfin, pour réussir dans cet environnement globalisé, les PME ont besoin d'une main-d'œuvre éduquée et qualifiée. Elles sont confrontées à une pénurie de travailleurs qualifiés, ce qui représente un défi majeur pour leur développement. Dans ce contexte, l'éducation à l'entrepreneuriat devient essentielle. Il est crucial que les étudiants acquièrent les compétences nécessaires pour lancer leurs propres entreprises ou développer des comportements entrepreneuriaux, créatifs et innovants, ce qui pourrait les transformer en futurs entrepreneurs. Le développement de ces compétences est fondamental pour la compétitivité des PME et l'économie dans son ensemble (Stan, 2014, p. 6). La création et le renforcement d'entreprises ont des impacts positifs notables sur l'économie. Il n'est donc pas surprenant que divers acteurs locaux et internationaux se tournent vers l'éducation entrepreneuriale, en particulier la création et le développement d'entreprises, pour promouvoir le développement et la croissance économique à

l'échelle mondiale à l'ère de la mondialisation, malgré les nombreux défis auxquels les entreprises doivent faire face.

### 3. La modélisation d'un EE

Selon l'Appel à la Communication, le modèle d'écosystème entrepreneurial (EE) proposé par Isenberg (2011) affirme que chaque EE est unique, mais repose sur six éléments fondamentaux, chacun composé de plusieurs sous-éléments. Bien qu'indépendants, ces éléments et sous-éléments influencent tous les entrepreneurs et les entreprises évoluant au sein de l'écosystème. Parallèlement, Spiegel identifie trois attributs majeurs qui caractérisent un EE. Ci-dessous figure un résumé des composantes du modèle d'Isenberg et des attributs définis par Spiegel.

**Table 1: Modèle d'un EE selon Isenberg**

| DOMAINES    | SOUS-DOMAINES | FACTEURS D'INFLUENCE                                                                                                                                                          |
|-------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politique   | Leadership    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentiment d'urgence</li> <li>- Stratégie entrepreneuriale</li> <li>- Appui indéfectible</li> <li>- Défis, crises, urgence</li> </ul> |
|             | Gouvernement  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutions et Organisations</li> <li>- Règlementations</li> <li>- Centres de recherche</li> <li>- Incitatifs</li> </ul>            |
| Financement | Capitaux      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pré-commercialisation</li> <li>- Micro-prêts</li> <li>- Anges-financiers</li> <li>- Méso-financement</li> </ul>                      |
|             | Réseaux       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseaux de l'entrepreneur</li> <li>- Diaspora</li> <li>- Multinationale</li> </ul>                                                   |

|                |                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marchés        | Premiers clients              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pionniers</li> <li>- Sous-traitance</li> <li>- Canaux de distribution</li> <li>- Référencement</li> </ul>                                                                                                                              |
| Culture        | Normes sociétales             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolérance aux risques et à l'échec</li> <li>- Créativité, Innovation,</li> <li>-Expérimentation</li> <li>- Statut social d'être entrepreneur</li> <li>- Création de la richesse</li> <li>- Ambition, avoir faim, dynamisme</li> </ul> |
|                | Histoires à succès            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilité</li> <li>- Création de richesse</li> <li>- Réputation qui dépasse les frontières</li> </ul>                                                                                                                                |
| Capital Humain | Main-d'œuvre                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualifiée et non qualifiée</li> <li>- Entrepreneurs en série</li> <li>- Familles entrepreneuriales</li> </ul>                                                                                                                         |
|                | Établissements d'enseignement | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation générale et technique</li> <li>- Formation en entrepreneuriat</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| Accompagnement | Infrastructure                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Télécommunications</li> <li>- Transports et parcs d'affaires</li> <li>- Énergie</li> <li>- Grappes, incubateurs, créneaux</li> </ul>                                                                                                  |
|                | Appui professionnel           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juridique</li> <li>- Comptable</li> <li>- Banques</li> <li>- Experts et conseillers</li> </ul>                                                                                                                                        |

|  |                                   |                                                                                                                                                                                                   |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Institutions non-gouvernementales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concours en entrepreneuriat</li> <li>- Fondation de l'entrepreneuriat</li> <li>- Groupements d'affaires</li> <li>- Organismes de concertation</li> </ul> |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Source : Appel à communication. (2013). 8e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat à la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg (du 22 au 25 octobre 2013). L'EE: enjeu(x) pour l'entrepreneur.*

**Table 2: Modèle d'un EE selon Spiegel**

| Attributs | Éléments de l'attribut      | Description                                                                                                              |
|-----------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Culturel  | Culture                     | Attitude culturelle qui soutient l'activité entrepreneuriale, la prise de risques, et l'innovation.                      |
|           | Histoires d'entrepreneuriat | Exemples locaux de projets entrepreneuriaux remarquables                                                                 |
| Social    | Capitaux d'investissement   | Disponibilité de capitaux en provenance de la famille et des amis, de business angels, de fonds de risque et de banques. |
|           | Travailleurs-talents        | Disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée prête à travailler dans des start-up.                                         |
|           | Réseaux                     | Présence de réseaux sociaux développés reliant les entrepreneurs, les conseillers, les investisseurs et les              |
|           | Mentors et modèles          |                                                                                                                          |

|          |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                                                             | <p>employés et permettant la libre circulation des connaissances et des compétences</p> <p>Entrepreneurs et hommes d'affaires performants au niveau local, susceptibles de donner des conseils aux jeunes entrepreneurs.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Matériel | <p>Politiques et gouvernance</p> <p>Universités</p> <p>Services de soutien</p> <p>Infrastructure</p> <p>Marchés ouverts</p> | <p>Programmes ou règlements publics soutenant l'esprit d'entreprise par le biais de financements directs ou éliminant les obstacles pour la création de nouvelles entreprises.</p> <p>Universités et d'autres établissements d'enseignement formant de nouveaux entrepreneurs et produisant de nouvelles retombées de connaissances.</p> <p>Entreprises et organismes fournissant des services auxiliaires aux entreprises, tels qu'avocats de brevets, incubateurs ou comptables.</p> <p>Disponibilité d'office space suffisant, d'infrastructures de</p> |

|  |  |                                                                                                                                                                                                          |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>télécommunication et de transport permettant la création et la croissance de l'entreprise.</p> <p>Présence d'opportunités locales suffisantes et d'accès sans entrave aux marchés internationaux.</p> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Source : Appel à communication. (2013).8e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat à la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg (du 22 au 25 octobre 2013).L'EE: enjeu(x) pour l'entrepreneur.*

L'EE repose sur plusieurs éléments clés qui soutiennent la création et le développement des entreprises. Selon l'Appel à Communication du 8e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (2013), différents facteurs doivent être présents pour stimuler l'entrepreneuriat, des politiques publiques aux acteurs privés. Ces éléments sont essentiels pour établir un environnement propice à l'émergence de nouvelles entreprises et à la croissance de celles déjà existantes.

L'EE est constitué d'une variété d'acteurs interconnectés jouant des rôles complémentaires pour soutenir l'entrepreneuriat. Les leaders publics sont chargés de promouvoir l'esprit d'entreprise à travers des politiques publiques et la création d'un cadre favorable. Les gouvernements doivent également instaurer des institutions, telles que des instituts de recherche, tout en atténuant les barrières législatives. Parallèlement, la culture entrepreneuriale valorise la prise de risque et tolère l'échec, contribuant ainsi à faire de l'entrepreneuriat un choix de vie respectable. Les « success stories » agissent comme des modèles inspirants, motivant les jeunes et les futurs entrepreneurs. De plus, les personnes compétentes, telles que les créateurs d'organisations et les experts en gestion, jouent un rôle crucial en apportant leur expertise. Le capital, qu'il soit financier ou immatériel, constitue un levier essentiel en fournissant les ressources nécessaires et en établissant des réseaux. Les écoles et universités favorisent l'éducation entrepreneuriale et la création de start-ups, tandis que des infrastructures de transport et de communication, ainsi qu'une position géographique stratégique, facilitent l'accès aux ressources nécessaires. Enfin, les

associations industrielles et les professionnels orientés vers les affaires, tels que les juristes et les comptables, contribuent au développement de l'écosystème en établissant des réseaux de soutien (Appel à Communication, 2013).

En résumé, les leaders publics et l'État d'un pays sont les principaux responsables de l'établissement d'un environnement propice à la prospérité des affaires. Leur rôle est fondamental, car ils doivent créer un cadre favorable qui permette à l'ensemble des acteurs de l'écosystème, qu'ils soient entrepreneurs, investisseurs ou acteurs sociaux, d'exercer pleinement leur rôle. Un environnement des affaires bien structuré est essentiel pour encourager l'innovation, faciliter les échanges et stimuler la compétitivité.

L'État joue un rôle transversal en définissant les politiques économiques, fiscales et sociales qui influencent directement le climat entrepreneurial. Il est responsable de l'établissement des infrastructures adéquates, qu'elles soient physiques ou numériques, afin de permettre le développement des entreprises. Il doit également veiller à instaurer des règles favorisant la transparence, la protection des droits de propriété intellectuelle et la confiance entre les acteurs. Un environnement des affaires favorable attire non seulement des investisseurs, mais crée également des synergies entre les différents acteurs de l'écosystème, tels que les entreprises, les institutions de recherche, les universités, ainsi que les talents locaux et étrangers. Ce cadre propice à la coopération facilite l'émergence de nouvelles collaborations, le partage de connaissances et l'adoption de technologies innovantes. De plus, il encourage la création d'opportunités et de partenariats, attirant des talents qualifiés essentiels à l'innovation et à la croissance des entreprises. Au final, l'État et les leaders publics, en adoptant des politiques adaptées et en soutenant activement la dynamique de l'écosystème entrepreneurial, jouent un rôle clé dans l'établissement d'un environnement où les entreprises peuvent se développer et prospérer durablement. Ce cadre global favorise la compétitivité des entreprises tout en contribuant au bien-être économique et social du pays.

.

#### 4. Performance d'un EE

L'évaluation de la performance d'un EE est complexe, car elle varie selon les attentes des parties prenantes et les interactions entre divers acteurs, notamment les individus, les organisations et les institutions. Selon Malherbe et Mensah (2020), la performance d'un EE est influencée par des facteurs sociaux, culturels et institutionnels, qui déterminent les processus et les résultats au sein de cet écosystème. Les acteurs interagissent dans des rapports de force, et la performance est perçue comme une construction sociale issue des négociations entre ces parties prenantes. Ainsi, cette performance doit être mesurée non seulement par l'atteinte d'objectifs, mais aussi par l'efficacité des processus qui y mènent. La création de valeur est centrale à cette analyse et est directement liée à la capacité de l'écosystème à répondre aux attentes variées de ses acteurs (Malherbe & Mensah, 2020, pp. 6-7).

Cependant, la mesure de la performance dans un EE pose plusieurs défis méthodologiques. Les chercheurs critiquent principalement les approches qui se concentrent sur des critères strictement économiques, tels que ceux utilisés par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM), qui se base sur des indicateurs comme la création d'entreprises et la croissance économique. Malherbe et Mensah (2020) soulignent que cette approche ne prend pas en compte la subjectivité de la performance, qui varie selon les intérêts et les perspectives des différents acteurs. De plus, l'utilisation exclusive de données nationales pour évaluer la performance d'un écosystème néglige les spécificités locales et peut mener à une vision simplifiée de la réalité entrepreneuriale. Cela met en évidence la nécessité d'adopter une approche plus contextuelle et nuancée pour évaluer la performance des écosystèmes entrepreneuriaux, en tenant compte des spécificités locales et des divers critères qui la composent (Malherbe & Mensah, 2020, p. 8).

Pour surmonter ces limitations, Malherbe et Mensah (2020) proposent d'adopter une vision plus globale de la performance d'un écosystème, qui va au-delà des critères économiques pour inclure des dimensions sociales et environnementales. Ils suggèrent que la performance doit être mesurée dans une perspective intégrative, en intégrant les objectifs de développement durable, l'inclusivité et la responsabilité sociale des entreprises. Cette approche permet de comprendre la performance d'un écosystème comme le résultat d'un ensemble d'interactions dynamiques, où l'innovation, la compétitivité et la contribution au bien-être collectif sont tout aussi importants

que la simple croissance économique. Ainsi, une telle vision permet de mieux apprécier les impacts positifs de l'entrepreneuriat sur les territoires et la société dans son ensemble (Malherbe & Mensah, 2020, p. 9).

En effet, Malherbe et Mensah offrent une analyse approfondie de la performance des écosystèmes entrepreneuriaux, prenant en compte divers critères. Selon leurs recherches, cette analyse doit être fondée sur les objectifs ou attentes des parties prenantes. Ces objectifs peuvent être définis en fonction du contexte géographique, comme la réduction de la pauvreté dans un pays en développement ou le développement technologique dans un pays développé. Ils peuvent également être formulés en fonction des priorités économiques, telles que le développement de secteurs spécifiques ou des acteurs impliqués (start-ups, investisseurs, institutions publiques, universités, etc.), du stade de développement de l'écosystème, ainsi que des enjeux d'inclusion et de diversité. Dans les paragraphes suivants, nous résumerons une étude sur les différents types de performance de l'EE caennais en Normandie, réalisée par l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).

#### **4.1.La performance économique d'un EE**

La performance économique d'un EE est principalement évaluée par l'activité entrepreneuriale, telle que la création et la pérennité des entreprises sur une période de 3 à 5 ans, ainsi que par l'innovation, notamment à travers l'accès à des financements publics ou privés. Les acteurs de l'écosystème, en particulier les entrepreneurs, considèrent également d'autres indicateurs comme l'évolution du volume d'activité, la rentabilité et le soutien dont ils bénéficient durant et après la création de leur entreprise (Malherbe & Mensah, 2020, p. 16).

Les institutions et organismes financiers s'intéressent également au financement des projets d'innovation et au soutien politique en faveur du développement économique. Par exemple, en Normandie, les entreprises ont accès à des financements importants pour leurs projets innovants. De plus, les organismes financiers évaluent la performance en se basant sur le taux de crédit accordé et la capacité d'autofinancement des entreprises (Malherbe & Mensah, 2020, p. 16).

Les institutions locales, comme les incubateurs ou les pôles de compétitivité, jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des projets entrepreneuriaux, contribuant à la création

d'emplois et à l'assistance aux entreprises. Les cabinets de services aux entreprises soulignent l'importance de la collaboration entre les acteurs de l'écosystème, notamment à travers des projets communs, qu'ils considèrent comme des indicateurs cruciaux de la performance d'un EE (Malherbe & Mensah, 2020, p. 16).

#### **4.2.La performance sociale d'EE**

Les résultats de l'étude indiquent que la performance sociale d'un EE dépend de la capacité des acteurs à établir des liens entre eux et avec des acteurs extérieurs. La création de réseaux relationnels et une culture de l'innovation sont essentielles pour réduire la concurrence interne, souvent nuisible au développement de projets innovants. La coopération entre acteurs est cruciale pour le succès des projets d'innovation, avec la motivation des équipes dirigeantes représentant 80 % de la réussite d'un projet (Malherbe & Mensah, 2020, p. 17).

Les tiers-lieux, tels que les espaces de co-working ou les incubateurs, facilitent ces interactions, offrant des espaces de rencontre et de partage entre les différents acteurs de l'écosystème. Ces lieux favorisent la visibilité des compétences locales et permettent de mutualiser des ressources, accélérant ainsi la réalisation de projets collaboratifs. Parallèlement, des événements comme des salons et des ateliers renforcent cette dynamique de collaboration (Malherbe & Mensah, 2020, p. 17). Cependant, la compétition entre certaines structures, comme les chambres de commerce et les collectivités locales, peut parfois nuire à cette coopération, entraînant des doublons dans les activités de soutien et de coordination.

Les membres de l'écosystème ont des attentes variées en termes de performance sociale. Pour les entrepreneurs, ce sont les liens effectifs, fondés sur le partage et la confiance, qui déterminent la réussite. Les institutions académiques évaluent leur capacité à former et retenir des talents, tandis que les institutions territoriales mettent en avant l'importance de l'interconnaissance des acteurs. Enfin, les grandes entreprises voient dans l'EE un moyen d'encourager le changement et de motiver leurs employés, notamment à travers des initiatives de mécénat de compétences, favorisant l'engagement des salariés en fin de carrière (Malherbe & Mensah, 2020, p. 18).

#### **Tableau 3 : Grille de lecture de la performance globale d'un EE selon les représentations des acteurs**

| Acteurs de l'EE<br><br>(Alvedalen et Boschma 2017) |                                                                                                                           | Dimensions de la performance globale<br><br>(Baret, 2006 ; Reynaud, 2003 ; Renaud et Berland, 2007) |           |                  |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
|                                                    |                                                                                                                           | Dimension                                                                                           | Dimension | Dimension        |
|                                                    |                                                                                                                           | Economique                                                                                          | Sociale   | Environnementale |
| Individus                                          | Entrepreneurs indépendants                                                                                                |                                                                                                     |           |                  |
|                                                    | Intrapreneurs                                                                                                             |                                                                                                     |           |                  |
| Organisations                                      | Grandes entreprises, PME, Start-ups                                                                                       |                                                                                                     |           |                  |
|                                                    | Acteurs financiers privés (banques, business angles, sociétés de capital-risque, plateformes de financement participatif) |                                                                                                     |           |                  |
|                                                    | Structures de services aux entreprises (cabinets juridiques, d'expertise comptable, de conseil, sociétés d'assurance,     |                                                                                                     |           |                  |

|                        |                                                                                                                   |  |  |  |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|                        | associations ayant une mission d'accompagnement entrepreneurial, juriste, incubateurs et accélérateurs corporate) |  |  |  |
|                        | Tiers-lieux associatifs, coopératifs ou privé                                                                     |  |  |  |
| Institutions Formelles | Pouvoirs publics (collectivités)                                                                                  |  |  |  |
|                        | Chambres consulaires                                                                                              |  |  |  |
|                        | Universités et laboratoires publiques de R&D                                                                      |  |  |  |
|                        | Acteurs publics de l'accompagnement entrepreneurial                                                               |  |  |  |
|                        | Pôles de compétitivité                                                                                            |  |  |  |
|                        | Tiers-lieux institutionnels                                                                                       |  |  |  |

*Source : Abel Mensah. La contribution des relations inter-organisationnelles dans la performance globale d'un EE: le cas de l'EE caennais. Gestion et management. Normandie Université, 2023. Français.p 99*

Selon Mensah, cette grille d'analyse permet d'évaluer la performance de chacun des membres de l'EE. Elle permet de comprendre les différents objectifs et attentes de chaque membre et fournit une vision globale de la performance de l'EE.

## **5. Les facteurs déterminants d'un EE pour les start-ups**

Les déterminants clés d'un EE favorable aux start-ups incluent l'accès au capital, la disponibilité d'une infrastructure de soutien, et un vivier de talents qualifiés. L'accès au capital est essentiel pour financer les opérations, la recherche et le développement, tandis que des infrastructures adaptées, comme des espaces de co-travail et une connexion Internet de qualité, sont cruciales. De plus, un écosystème dynamique nécessite une culture entrepreneuriale, un accès facile aux marchés, ainsi que des politiques et réglementations favorables qui soutiennent l'innovation et la concurrence. L'influence de ces facteurs peut avoir un impact majeur sur la réussite des start-ups (Ramdani& El BouzaidiChikhi, 2024, p. 1005). Par ailleurs, les start-ups bénéficient énormément des opportunités de réseautage et de collaboration, notamment par le biais de mentors, de programmes d'incubation et d'accélération. Ces échanges leur permettent de se connecter à des investisseurs, des partenaires potentiels et des experts de l'industrie, favorisant ainsi l'accès aux marchés et la croissance. L'interconnexion de ces facteurs crée un écosystème propice à l'innovation continue et à l'émergence de nouvelles entreprises à fort potentiel (Ramdani& El BouzaidiChikhi, 2024, p. 1005).

En effet, les facteurs déterminants d'un EE ne sont pas universels et varient en fonction du pays ou de la région. Ceux qui ont été mentionnés précédemment peuvent être entièrement satisfaits dans un EE spécifique, tandis que dans d'autres, ils peuvent ne pas l'être du tout, ou l'être de manière partielle. Bien que ces facteurs puissent être considérés comme des indicateurs de base pour l'analyse d'un écosystème entrepreneurial, il est important de noter que d'autres facteurs peuvent également être pris en compte et analysés en fonction des besoins spécifiques de chaque pays ou région. Cette approche permet d'adapter l'analyse aux particularités locales et de mieux comprendre les dynamiques propres à chaque écosystème entrepreneurial.

## **6. Impacts et défis des nouvelles technologies dans la transformation d'un EE**

Dans un article, Jabbari et Lamarif (2024) soulignent que les innovations technologiques ont progressé à une vitesse exponentielle, particulièrement après la pandémie de Covid-19. Cette crise a contraint de nombreux individus, qui jusque-là étaient peu intéressés par le digital, à adopter des solutions numériques telles que les plateformes en ligne et les applications mobiles. Selon les auteurs, cette transformation a bouleversé divers secteurs, y compris la livraison à domicile, les transactions bancaires, l'éducation à distance, la gestion des dossiers médicaux et les achats en ligne. Bien que la levée des restrictions sanitaires ait diminué l'urgence d'utiliser ces outils, Jabbari et Lamarif (2024) soulignent que les consommateurs ont pris conscience des bénéfices considérables en termes de gain de temps, d'énergie et de coûts, ce qui a conduit à un maintien de leur utilisation post-pandémie. L'article met également en lumière les opportunités offertes par la transformation numérique pour les PME, notamment en favorisant leur intégration dans des écosystèmes numériques. Pour soutenir cette transition, le gouvernement marocain, par l'intermédiaire de l'Agence de Développement du Digital (ADD), a mis en place une stratégie pour encourager l'intégration des PME marocaines dans l'écosystème numérique, en se concentrant sur trois axes principaux : la généralisation de l'Internet haut débit, le développement des ressources humaines qualifiées et la sécurisation des réseaux (Jabbari&Lamarif, 2024, pp. 8-9).

Dans leur analyse, Jabbari et Lamarif (2024) expliquent que la transformation digitale repose sur l'émergence de nouveaux concepts et de technologies dites « disruptives ». Parmi ces technologies, les auteurs mentionnent l'industrie 4.0, l'État-plateforme, l'open data, l'intelligence artificielle, la technologie blockchain et les technologies de stockage et de réseau comme le Cloud et la 5G. Ils soulignent que ce changement technologique a modifié le comportement des utilisateurs, qui privilégient désormais l'utilisation des plateformes numériques plutôt que les déplacements physiques pour leurs diverses activités. Ce phénomène représente une grande opportunité pour les PME, leur permettant de se connecter aux écosystèmes numériques et de garantir une continuité de l'activité semblable à celle vécue durant la pandémie. Toutefois, le gouvernement marocain fait face à plusieurs défis pour accompagner cette transformation numérique des PME. Jabbari et Lamarif (2024) précisent que le Maroc a créé l'Agence de Développement du Digital (ADD) en 2017 pour élaborer et mettre en œuvre

une stratégie numérique nationale. L'ADD a pour mission de proposer des orientations stratégiques visant à promouvoir l'intégration numérique des PME marocaines, en s'appuyant sur trois axes principaux : l'accès généralisé à Internet haut débit, le développement de ressources humaines qualifiées, et la sécurisation des réseaux. Dans leurs conclusions, ils affirment que la réussite de la transformation digitale des PME marocaines dépend de la mise en place de dispositifs permettant une connectivité fluide, tant en interne qu'avec les partenaires externes. Ils identifient des obstacles majeurs, tels que des infrastructures de télécommunication insuffisantes et un cadre législatif inadapté. Pour surmonter ces défis, ils recommandent de créer un environnement juridique favorable, d'assurer un accès équitable à Internet à l'échelle nationale, et de renforcer la cybersécurité pour protéger les données. Enfin, ils soulignent que la formation des individus est essentielle, et que la révision des programmes éducatifs est nécessaire pour développer les compétences numériques et préparer ainsi les citoyens à la révolution digitale.

## **CHAPITRE II : PROGRAMMES D'INCUBATION ET D'ACCELERATION D'ENTREPRISES**

### **1. Brève historique des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises**

L'incubation de start-up, dont les premières idées remontent aux années 1950 avec les travaux de Joseph Schumpeter sur la « destruction créatrice », s'est transformée en un pilier fondamental de l'écosystème entrepreneurial moderne. Initialement mise en œuvre dans les années 1970-1980 par des pionniers comme Bill Draper et popularisée au début des années 2000 par des accélérateurs comme Y Combinator, cette pratique vise à fournir financement, mentorat et ressources logistiques aux jeunes entreprises innovantes. Son développement rapide, notamment dans la Silicon Valley, s'est étendu à l'échelle mondiale, soutenu par l'essor du capital-risque, les politiques publiques incitatives et les avancées technologiques comme le cloud computing. Aujourd'hui, plus de 10 000 incubateurs et accélérateurs opèrent dans plus de 100 pays, jouant un rôle clé dans la création d'entreprises à fort potentiel et la stimulation de l'innovation mondiale (FasterCapital, s.d.).

Les incubateurs de start-ups ont considérablement évolué, passant de simples fournisseurs d'espaces physiques à des structures offrant un soutien spécialisé, virtuel et technologique. Désormais, ils intègrent des services adaptés à des secteurs spécifiques tels que la santé ou l'énergie propre, tout en exploitant les technologies numériques pour proposer un accompagnement à distance. De nouvelles tendances émergent, comme la valorisation de la diversité, l'accent sur la durabilité sociale et environnementale, et l'adoption d'approches centrées sur les résultats mesurables. Des innovations majeures, telles que l'intelligence artificielle, la réalité virtuelle et la blockchain, transforment aussi les méthodes de sélection, de prototypage et de gestion des incubateurs. Ces évolutions préfigurent l'essor futur des incubateurs axés sur l'impact social et l'intégration de l'Internet des objets, confirmant leur rôle clé dans l'écosystème entrepreneurial mondial (London School of Emerging Technology, s.d.).

### **2. Analyse comparative des formes d'incubation et d'accélération d'entreprises: typologies, missions et sources de revenus**

Le programme d'incubation est essentiel lors de la phase de démarrage des entreprises, et il joue un rôle clé dans la création de typologies de programmes. Selon SUPER (2025), un facteur

majeur de différenciation entre ces programmes réside dans leurs stratégies de financement, un défi important, car la fourniture de services aux entreprises en démarrage peut être coûteuse. Les trois stratégies principales identifiées par SUPER (2025) pour financer les programmes d'incubation sont les suivantes : (i) le modèle axé sur la croissance, qui repose sur la génération de revenus issus des start-ups soutenues, (ii) le modèle basé sur les frais, où les entreprises payent des frais réguliers tels que le loyer et les cotisations, et (iii) le modèle indépendant, où les programmes sont financés par des sources externes telles que des organismes publics ou des entreprises partenaires. Ces modèles permettent aux incubateurs d'accompagner des entreprises à différents stades de développement, en fonction de la phase dans laquelle elles se trouvent (SUPER, 2025, pp. 35-36).

Clarysse et al. (2015) ont également étudié les accélérateurs et leur modèle de financement, identifiant trois catégories principales d'accélérateurs. La première catégorie est constituée des incubateurs dirigés par les investisseurs, soutenus par des investisseurs cherchant à préparer les entreprises pour un financement ultérieur. Ces incubateurs se concentrent sur des start-ups ayant déjà un certain historique et un potentiel de croissance élevé. La deuxième catégorie s'appelle Matchmaker, dont l'objectif est de faire correspondre les start-ups avec des entreprises clientes à la recherche de solutions ou de technologies spécifiques. Les mentors d'entreprise jouent un rôle clé dans ce processus. La troisième catégorie englobe des constructeurs d'écosystèmes, des accélérateurs financés par des agences gouvernementales, qui visent à développer un écosystème de start-ups au sein d'une région ou d'un secteur technologique, en se concentrant sur des entreprises très jeunes (SUPER, 2025, pp. 37-38).

Par ailleurs, Grimaldi et Grandi (2005) identifient plusieurs types d'incubateurs d'entreprises, qui varient en fonction de leur modèle institutionnel et financier. Parmi ces types, on trouve en premier lieu les centres d'innovation des entreprises, qui offrent des services de base tels que des espaces de travail et des informations sur le financement externe. En deuxième lieu, il y a les incubateurs universitaires, soutenus par les universités et axés sur la valorisation de la recherche et le transfert de technologie. Troisièmement, les incubateurs privés indépendants, gérés par des particuliers ou des groupes privés, soutiennent principalement les entreprises en phase de croissance, et sont souvent considérés comme des accélérateurs. Enfin, il existe les incubateurs

privés d'entreprise, qui appartiennent à des entreprises majeures et soutiennent des start-ups ou des entreprises dérivées liées à leurs activités (SUPER, 2025, pp. 35-36).

L'ensemble de ces types d'incubateurs présente des caractéristiques clés, telles qu'une mission stratégique qui peut être orientée vers le développement régional ou la maximisation des profits. Par ailleurs, ces incubateurs peuvent se concentrer sur un secteur industriel spécifique, développant ainsi des synergies parmi les start-ups. L'emplacement géographique joue également un rôle crucial dans le type d'entreprises attirées par l'incubateur. Quant aux sources de revenus, les incubateurs publics sont financés par des fonds publics, tandis que les incubateurs privés reposent sur des frais et des investissements. Enfin, les services offerts varient : les incubateurs publics offrent des services tangibles tels que des espaces de travail, tandis que les incubateurs privés mettent l'accent sur des services plus immatériels, notamment le transfert de compétences et de savoir-faire (SUPER, 2025, pp. 36-38).

**Table 4 : Les trois générations de modèles d'incubation (adaptation de Bruneel et al, 2012)**

|                         | <b>1ère génération des années 1980</b>   | <b>2ème génération des années 1990</b>                  | <b>3ème génération années 2000 +</b>                       |
|-------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Offre                   | Espace de bureau et ressources partagées | Soutien aux entreprises via le coaching et la formation | Accès aux réseaux                                          |
| Justification Théorique | Économies d'échelle                      | Accélérer la courbe d'apprentissage                     | Accès aux ressources externes, connaissances et légitimité |

*Source: SUPER – Start-Up Promotion for Entrepreneurial Resilience Erasmus+ | Key Action 2 | Strategic Partnerships*

### **3. Définition des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises**

Abdelouahed Jittou et Razane Chroqui ont réalisé une recherche importante axée sur l'évaluation des performances des programmes d'incubation d'entreprises. Leur méthodologie repose

principalement sur des revues de littérature, permettant d'obtenir une vision globale de la performance des entreprises incubées ainsi que des incubateurs eux-mêmes. À travers leur document de recherche, ils ont présenté plusieurs définitions des programmes d'incubation d'entreprises et ont exposé les objectifs de ces programmes (Jittou&Chroqui, 2020, p.4).

Les incubateurs d'entreprises sont des organisations visant à soutenir la croissance des jeunes entreprises en leur offrant divers services, tels que des espaces partagés, des services administratifs, des conseils techniques et de gestion, ainsi que l'accès à des financements et des équipements. Selon les travaux de Jittou et Chroqui (2020), un incubateur cherche à favoriser la croissance des entreprises en fournissant un environnement propice et des ressources partagées. Schuyler (1997) précise que ces structures offrent un ensemble de services, y compris une assistance commerciale et technique, pour soutenir les start-ups (Jittou&Chroqui, 2020, p.4).

Phan et al. (2005) soulignent que les incubateurs favorisent l'accélération des activités entrepreneuriales en partageant des ressources et des connaissances, créant ainsi un cadre propice au développement des entreprises. Dornelas (2003) ajoute que ces structures offrent un environnement flexible et propice à l'émergence de nouvelles entreprises, en leur fournissant du soutien technique, des conseils professionnels et des services partagés pour améliorer leur performance. Selon Jittou et Chroqui (2020), Hackett et Dilts (2004) affirment que les incubateurs aident les start-ups à réduire les coûts liés à leur création en leur fournissant des ressources et en facilitant leur succès (Jittou&Chroqui, 2020, p.4).

Un programme d'accélérateur d'entreprises soutient les entreprises en phase de démarrage ou les start-ups en leur offrant des investissements, du mentorat à court terme, des espaces de travail et des formations afin d'accélérer leur croissance. L'objectif à long terme d'un accélérateur d'entreprises est d'aider les entreprises qu'il soutient à croître rapidement et à devenir rentables, tout en visant un retour sur investissement (ROI). Toutefois, certains accélérateurs d'entreprises à but non lucratif ou gérés par des gouvernements peuvent mettre l'accent sur des objectifs

sociaux ou régionaux, tels que la création d'emplois ou la stimulation de l'innovation, plutôt que sur la rentabilité financière (British Business Bank, s.d.)<sup>1</sup>.

Selon SUPER (2025, p. 25), il existe une certaine ambiguïté dans la manière dont les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises sont définis. Il n'y a pas de critères clairs qui permettent de savoir à quel moment une entreprise devrait passer d'une phase d'incubation à une phase d'accélération, ces deux phases étant parfois difficiles à différencier. Toutefois, on remarque généralement que les incubateurs interviennent à des stades précoces du développement de l'entreprise, souvent lorsque celle-ci est en phase de démarrage. Ces structures offrent une gamme de services essentiels pour soutenir les premières étapes de la création d'entreprise, comme la fourniture d'espaces de travail, un accès à Internet, ainsi que du mentorat et du soutien administratif. En revanche, les accélérateurs se concentrent sur des entreprises qui sont déjà en croissance et qui cherchent à accélérer leur développement. Les programmes d'accélération sont souvent plus courts mais plus intenses, visant à permettre aux entreprises de franchir des étapes cruciales en peu de temps. Ils incluent généralement un soutien ciblé qui aide les entreprises à se développer rapidement et à atteindre un niveau supérieur d'organisation ou de rentabilité.

Cependant, comme l'indique SUPER (2025, p. 25), bien qu'il existe des différences claires dans l'objectif et la durée des programmes d'incubation et d'accélération, les frontières entre ces deux types de programmes peuvent parfois être floues. Certains incubateurs adoptent des méthodes d'accélération, offrant un accompagnement plus intensif au fur et à mesure que les entreprises se développent. Cela signifie qu'il n'existe pas de critère précis ou de processus systématique permettant de faire la transition d'un incubateur à un accélérateur. Les modèles évoluent, et chaque programme peut s'adapter en fonction des besoins des entreprises qu'ils accompagnent. De plus, cette flexibilité dans les modèles d'incubation et d'accélération peut aussi résulter de la spécialisation de certains incubateurs, qui orientent leur soutien vers des secteurs spécifiques, comme les technologies de pointe, et proposent des services adaptés à des entreprises qui ont des ambitions de croissance rapide. Cette approche hybride montre que, même si les incubateurs et

---

<sup>1</sup><https://www.british-business-bank.co.uk/business-guidance/guidance-articles/business-essentials/what-is-a-business-accelerator>

les accélérateurs ont des missions distinctes, ils peuvent parfois se chevaucher, ce qui rend la différenciation moins évidente dans certains contextes.

En raison de cette ambiguïté, tout au long de ce document, nous utiliserons à la fois les termes « incubation » ou « incubateurs » et « accélération » ou « accélérateurs », en précisant toujours le contexte dans lequel chaque terme est employé. Cette approche vise à tenir compte des nuances entre les deux concepts tout en reconnaissant que, dans certains cas, leurs frontières peuvent être floues, et que les programmes peuvent combiner des éléments des deux phases en fonction des besoins spécifiques des entreprises.

#### **4. Différences et similitudes entre incubateurs d'entreprises et accélérateurs d'entreprises**

Les revues de littérature des recherches réalisées dans le domaine montrent que les programmes d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises présentent à la fois des points de ressemblance et des divergences significatives. Selon la Commission Européenne et l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE, 2019), ces programmes jouent un rôle clé dans le soutien à l'entrepreneuriat inclusif, bien que leurs modalités de fonctionnement puissent varier considérablement en fonction des contextes locaux et des objectifs spécifiques. Nous présentons dans le tableau ci-dessous un résumé des similitudes et des différences entre les ces deux types de programmes.

**Table 5 : Différences et similitudes entre incubateurs d'entreprises et accélérateurs d'entreprises**

|                                           | <b>Incubateurs d'entreprises</b>                        | <b>Accélérateurs d'entreprises</b>                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectif                                  | Soutenir la création et le développement d'entreprises. | Accélérer la croissance des entreprises.                                                   |
| Mise à disposition d'un espace de travail | Habituellement.                                         | À l'occasion, mais l'accent est mis davantage sur les services de soutien aux entreprises. |
| Portefeuille de services                  | Formation: compétences                                  | Séminaires: compétences en                                                                 |

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <p>entrepreneuriales.</p> <p>Mentorat: axé sur le modèle d'entreprise et le plan d'entreprise initial.</p> <p>Réseautage: autres entrepreneurs et acteurs de l'EE élargi.</p> <p>Accès au financement: subventions ou capital de démarrage.</p> <p>Autres: soutien managérial (par exemple comptabilité), accès à des équipements spécialisés.</p> | <p>gestion.</p> <p>Mentorat: intense, avec accent placé sur la stratégie de croissance.</p> <p>Réseautage: autres entrepreneurs et acteurs de l'EE élargi.</p> <p>Accès au financement: emprunt ou fonds propres.</p> |
| Prestation de services             | À la demande.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Obligatoire et fournie dans le cadre d'un programme structuré.                                                                                                                                                        |
| Durée du soutien                   | Souvent 3 ou 4 ans, voire plus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Habituellement 3 à 6 mois.                                                                                                                                                                                            |
| Critères de sélection et de sortie | Les admissions se font généralement sur une base continue et la sélection est faite en fonction de l'objectif et de critères définis par l'incubateur.                                                                                                                                                                                             | Les admissions sont généralement effectuées par cohortes, dans le cadre d'un processus de sélection concurrentiel.                                                                                                    |
| Locataires                         | Entrent souvent au stade du pré-démarrage; peu ou pas                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Entrent souvent après l'étape de démarrage; souvent 1 ou 2                                                                                                                                                            |

|                     |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                  |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | d'employés; peu d'expérience.                                                                                                   | employés; généralement expérimentés.                                                                                                                             |
| Modèle d'entreprise | Principalement à but non lucratif, les coûts de fonctionnement étant en grande partie couverts par les frais de location perçus | Principalement à but lucratif, associé à des fonds de capital-risque privés (aux États-Unis) ou à une combinaison d'investisseurs privés et publics (en Europe). |

*Source : Commission Européenne, & Organisation de coopération et de Développement économiques (OCDE). (2019).*

Selon les travaux de Jittou et Chroqui (2020), Tornatzky (2003) indique que les incubateurs sont des outils conçus pour accélérer la création et le succès des nouvelles entreprises grâce à un accompagnement en ressources et services. Les incubateurs ont pour principaux objectifs d'offrir une infrastructure physique et administrative, de renforcer les capacités des nouvelles entreprises et de développer des partenariats afin de réduire leurs coûts, favorisant ainsi leur insertion réussie sur le marché (Jittou&Chroqui, 2020, p.4).

## 5. Fonctionnement des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises

Nous considérons dans ce contexte le fonctionnement comme la manière dont les programmes d'incubation et d'accélération s'opèrent. Dans le cadre de leur fonctionnement, ces programmes ont mis en place des étapes que toutes les start-up doivent suivre. Les deux présentent des étapes similaires et différentes. Nous présentons ci-dessous une comparaison entre les deux modèles faite par Stripe.

**Table 6 : Différence de fonctionnement entre des Incubateurs et des Accélérateurs**

| Incubateurs                                                                             | Accélérateurs                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Candidature ou invitation</b> : les start-up peuvent déposer une candidature ou être | <b>Processus de candidature</b> : les start-ups soumettent, dans le cadre d'un processus |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| invitées à participer. Les incubateurs travaillent souvent avec des start-up à un stade très précoce et recherchent généralement des personnes ayant des idées passionnantes qui ont besoin de temps et de soutien pour avancer.                                                                                                                                    | concurrentiel, une demande à l'acceptation des accélérateurs. Les accélérateurs recherchent des équipes qui ont une idée solide et qui ont déjà fait quelques avancées                                                                                                          |
| <b>Espace de travail et ressources :</b> une fois acceptées, les start-up ont accès à des bureaux partagés, à des ressources élémentaires et, parfois, à des équipements. Certains incubateurs fournissent également des financements, même si les espaces de travail et d'autres types de soutien demeurent plus courants.                                         | <b>Investissement initial :</b> si elles sont acceptées, les start-up reçoivent généralement un capital d'amorçage en amont. Ce capital leur permet de rester à flot pendant le programme, et l'accélérateur reçoit en contrepartie une petite participation dans l'entreprise. |
| <b>Mentorat et conseils :</b> les incubateurs se concentrent sur le développement des start-up. Ils donnent accès à des mentors et à des experts du secteur qui aident l'équipe à développer des idées, à élaborer un modèle économique et à lever les premiers obstacles.                                                                                          | <b>Mentorat et ressources :</b> les accélérateurs mettent en relation les start-up avec des mentors expérimentés et leur donnent accès à des ressources qui les aident à peaufiner leur produit, leur modèle économique et leur stratégie de croissance.                        |
| <b>Calendrier flexible :</b> contrairement aux accélérateurs, les incubateurs proposent des calendriers plus flexibles. Certaines start-ups peuvent rester pendant des mois, voire plus, le temps de peaufiner leur concept. Il s'agit d'un environnement moins stressant, ce qui est idéal pour les entreprises qui expérimentent encore leurs idées d'entreprise. | <b>Ateliers et formations :</b> tout au long du programme, les équipes de start-up assistent à des ateliers sur des sujets allant de la création d'un produit solide à l'attraction de clients, passant par la levée de fonds.                                                  |
| <b>Constitution de réseau :</b> bien que le rythme soit plus lent, les incubateurs offrent toujours des connexions précieuses. Les start-ups                                                                                                                                                                                                                        | <b>Constitution de réseau :</b> les accélérateurs présentent des équipes de start-up à des investisseurs, à des initiés du secteur et à des                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| peuvent rencontrer d'autres fondateurs, des investisseurs et des partenaires potentiels et nouer des relations sur le long terme.                         | partenaires potentiels.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Soutien continu</b> : de nombreux programmes continuent de fournir un accompagnement et un accès à leur réseau après la fin du programme d'incubation. | <b>Journée de démonstration</b> : à la fin du programme, la start-up présente son projet à des investisseurs. C'est l'occasion pour la start-up de montrer tout ce qu'elle a construit et, dans le meilleur des cas, d'obtenir des financements supplémentaires pour faire passer son entreprise à l'étape suivante |
|                                                                                                                                                           | <b>Accompagnement post-programme</b> : même après la fin du programme, de nombreux accélérateurs continuent d'accompagner les start-ups sous la forme d'événements de réseautage, de réunions d'anciens participants ou d'un mentorat continu                                                                       |

*Stripe.(2024, novembre 13).start-up accelerator vs incubator: The differences businesses need to know*

## 6. L'impact des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises sur les start-ups

Selon la Commission Européenne & OCDE, 2019, les incubateurs et accélérateurs d'entreprises jouent un rôle essentiel dans le soutien à l'entrepreneuriat inclusif, notamment pour les groupes sous-représentés et défavorisés. Ces programmes facilitent les connexions entre les entrepreneurs et divers acteurs externes tels que les investisseurs, les institutions financières, ainsi que des professionnels comme des comptables et des avocats etc. Ce réseau élargi permet aux entrepreneurs de bénéficier d'une expertise précieuse qui, autrement, pourrait être difficile d'accès ou trop coûteuse. Les événements de mise en réseau organisés par les incubateurs, tels que des ateliers, séminaires et événements de réseautage, permettent aux entrepreneurs de trouver des partenaires commerciaux locaux et de repérer des opportunités de financement. Par ailleurs, les partenariats public-privé sont également essentiels dans ce cadre, comme l'illustre l'initiative start-up Refugees en Finlande. Ce programme a mis en place un vaste réseau pour

soutenir les entrepreneurs réfugiés, en leur offrant des financements et des services d'accompagnement par des professionnels bénévoles. Ces partenariats permettent de créer un environnement propice à l'émergence d'une communauté d'entrepreneurs qui bénéficient de soutien à la fois matériel et stratégique, tout en intégrant les gouvernements et des entreprises dans le processus (Commission Européenne & OCDE, 2019, p. 11). Enfin, bien que la proximité physique dans les incubateurs puisse être bénéfique pour les échanges de connaissances, elle peut aussi entraîner des risques de "pensée de groupe" si les interactions sont trop limitées. Pour éviter cela, il est recommandé de stimuler et d'encourager les échanges avec une diversité de parties prenantes, ce qui permet de maximiser les bénéfices du réseau et du capital social créé au sein de ces programmes (Commission Européenne & OCDE, 2019, p. 11).

## **7. Les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises, leurs limites et défis**

Les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises sont devenus des outils essentiels pour soutenir l'entrepreneuriat, particulièrement dans les pays en développement. Ils offrent un encadrement technique, un accès à des réseaux professionnels et parfois des appuis financiers, ce qui peut grandement améliorer les chances de succès des jeunes entreprises. Toutefois, leur impact réel varie selon les contextes nationaux, et des défis importants subsistent, notamment liés à l'accès, au financement et à la qualité de l'accompagnement. Dans les pays développés, la présence d'infrastructures performantes, d'un écosystème entrepreneurial consolidé et de financements stables permet à ces programmes d'être plus efficaces. En revanche, dans les pays à faible revenu comme Haïti, la faiblesse des infrastructures, la fragmentation territoriale et la dépendance à l'aide extérieure rendent leur mise en œuvre plus complexe. Il en résulte une efficacité inégale, qui limite leur capacité à stimuler un entrepreneuriat inclusif et durable (Commission Européenne & OCDE, 2019).

### **7.1. Les inégalités d'accès et la concentration géographique**

Dans de nombreux pays en développement, les incubateurs et accélérateurs sont principalement situés dans les centres urbains, laissant de côté les zones rurales. Ces dernières souffrent souvent d'un manque d'électricité, d'accès à Internet fiable et de routes en mauvais état, rendant difficile

la participation des entrepreneurs locaux à ces programmes (Commission Européenne & OCDE, 2019). Même lorsque des solutions hybrides sont proposées – combinant formations en ligne et coaching local –, les populations rurales sont souvent désavantagées en raison du coût élevé des services numériques ou de leur indisponibilité.

Cette concentration urbaine renforce également d'autres inégalités, notamment celles liées au genre. Les femmes restent sous-représentées dans de nombreux programmes d'appui à l'entrepreneuriat, bien qu'elles jouent un rôle économique central. Plusieurs bailleurs de fonds exigent désormais un taux minimal de participation féminine (souvent de 30 %), afin d'encourager une meilleure inclusion (Commission Européenne & OCDE, 2019). Malgré ces efforts, les barrières culturelles, économiques et sociales continuent de limiter l'accès équitable à ces dispositifs.

## **7.2.Défis financiers**

Un autre défi majeur auquel font face les incubateurs et accélérateurs dans les pays en développement est le financement. Beaucoup de ces programmes dépendent presque exclusivement de bailleurs internationaux. Cette dépendance rend leur fonctionnement vulnérable aux interruptions de financement, aux retards de décaissement, et aux changements d'orientation des donateurs (Commission Européenne & OCDE, 2019). Lorsque les fonds sont coupés, les programmes s'arrêtent brusquement, laissant les entrepreneurs sans appui et interrompant les parcours d'accompagnement.

En revanche, dans les pays développés, les structures d'accompagnement reposent souvent sur des modèles hybrides. Les participants peuvent contribuer aux frais de participation, ou les incubateurs génèrent des revenus via des services ou des prises de participation dans les entreprises accompagnées (British Business Bank, s.d.). Ces modèles leur confèrent une plus grande autonomie financière et une stabilité opérationnelle. Les pays en développement gagneraient à s'en inspirer pour bâtir des structures plus durables et moins dépendantes de l'aide extérieure (Commission Européenne & OCDE, 2019).

## **7.3.Le manque de personnalisation et de suivi après l'accompagnement**

De nombreux programmes d'incubation et d'accélération adoptent une approche uniforme, proposant les mêmes services à des entreprises de secteurs et tailles très différents. Cette absence de spécialisation empêche une réponse adaptée aux besoins spécifiques des startups, PME ou entreprises sociales, qui ne requièrent pas les mêmes types de soutien (Commission Européenne & OCDE, 2019). Par conséquent, le potentiel d'impact est limité, car certaines entreprises se retrouvent avec un appui inadapté à leur stade de développement ou à leur secteur d'activité.

De plus, un suivi post-programme est souvent inexistant, particulièrement dans les pays en développement. Une fois la période d'incubation terminée, les entrepreneurs se retrouvent sans mentorat, sans accompagnement stratégique ni soutien financier, ce qui fragilise la pérennité de leurs projets (Commission Européenne & OCDE, 2019). Dans les pays développés, certains programmes assurent un suivi à long terme ou intègrent les anciens dans des réseaux d'entraide, ce qui renforce l'impact. Cette logique de continuité reste marginale dans les programmes du Sud (Stripe, 2024).

## **CHAPITRE III : L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL HAÏTIEN : IMPACTS, DÉFIS ET OPPORTUNITÉS DES PROGRAMMES D'INCUBATION ET D'ACCÉLÉRATION D'ENTREPRISES**

### **1. Contexte et caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial haïtien**

L'entrepreneuriat en Haïti se développe dans un contexte particulièrement difficile, façonné par des contraintes économiques, sociales, politiques et environnementales majeures. Le pays, marqué par une pauvreté structurelle, une dépendance chronique à l'aide internationale et une gouvernance instable, peine à offrir un environnement favorable à la création et à la pérennisation des entreprises. L'écosystème entrepreneurial haïtien, déjà fragilisé par des défis structurels historiques, se trouve continuellement menacé par une série de crises, allant des catastrophes naturelles aux bouleversements politiques, en passant par les épidémies et l'insécurité généralisée. Ces réalités complexes influencent profondément la dynamique entrepreneuriale, affectant aussi bien les initiatives individuelles que les politiques publiques de soutien à l'entrepreneuriat. Dans ce cadre, la présente étude se propose d'examiner d'une part les caractéristiques socio-économiques de l'écosystème entrepreneurial haïtien, et d'autre part l'impact des crises multidimensionnelles sur son évolution.

#### **1.1. La situation économique et sociale d'Haïti : aperçu global de l'économie haïtienne, problèmes de développement, dépendance à l'aide extérieure, pauvreté généralisée.**

Haïti, pays situé dans les Caraïbes, est confronté depuis plusieurs décennies à une situation économique et sociale particulièrement difficile. Malgré un potentiel riche en ressources humaines et naturelles, le pays peine à se développer durablement. Son économie reste fragile, marquée par une croissance instable, un fort taux de chômage, une faible industrialisation et une grande dépendance à l'aide internationale. À cela s'ajoutent des problèmes structurels tels qu'une pauvreté généralisée, des inégalités criantes, une instabilité politique chronique et un accès limité aux services de base comme l'éducation et la santé. Ces défis sont exacerbés par des catastrophes naturelles fréquentes, un passé historique complexe et une gouvernance souvent inefficace. L'ensemble de ces facteurs alimente un

cercle vicieux de sous-développement et de vulnérabilité sociale. Dans les sous-sections qui suivent, nous analyserons les principales causes de cette pauvreté persistante, en mettant en lumière les dimensions culturelles, structurelles, historiques et politiques qui y contribuent.

#### **1.1.1. Causes culturelles et structurelles de la pauvreté**

Les facteurs qui provoquent la pauvreté en Haïti peuvent être classés comme culturels ou structurels. Ils sont également plus permanents et dépendent de nombreux éléments, tels que des ressources limitées, un manque de compétences, des désavantages géographiques et d'autres facteurs liés à la configuration sociale et politique, ainsi qu'aux causes transitoires résultant principalement des réformes d'ajustement structurel et des changements dans les politiques économiques internes, ce qui peut entraîner des variations de prix et du chômage (Pierre, 2020).

#### **1.1.2. L'éducation**

Le manque d'éducation est l'une des causes fondamentales de la pauvreté en Haïti. L'éducation est essentielle à la réussite ; plus une population est éduquée, plus ses chances de succès sont grandes. Cependant, la pauvreté reste croissante car, en Haïti, l'éducation est souvent vue comme un facteur clé pour lutter contre la pauvreté. Pourtant, l'élévation du taux de chômage empêche de nombreuses familles d'envoyer leurs enfants à l'école. Même une bonne éducation ne suffit plus à protéger contre la pauvreté, car de nombreuses personnes instruites en Haïti vivent encore dans la précarité à cause du manque d'opportunités d'emploi (Pierre, 2020).

#### **1.1.3. Aide internationale**

Les agences d'aide internationale sont sous une pression énorme pour démontrer les résultats des fonds investis en Haïti. Bien qu'il y ait eu un soutien croissant aux programmes de développement international pour aider Haïti, les critiques se concentrent sur le mode de fonctionnement de l'aide étrangère. Il est essentiel d'attribuer la responsabilité à la fois aux donateurs et aux bénéficiaires de l'aide. Plusieurs organisations internationales, comme l'USAID et certaines missions des Nations Unies, ont visité Haïti

dans l'intention d'aider, mais la situation du pays a empiré sous leur direction (Pierre, 2020).

#### **1.1.4. Chômage**

Le chômage et l'absence de scolarité au-delà du niveau primaire sont des problèmes majeurs dans de nombreux pays en développement, et Haïti n'est pas une exception. Dans le contexte haïtien, au lieu de débattre de la ligne de pauvreté, il existe une zone dans laquelle la pauvreté absolue se mêle à la suffisance économique. En l'absence de revenus, bien sûr, le taux de pauvreté augmente à un rythme de plus en plus rapide. Le chômage est un facteur qui conduit directement à la pauvreté, car il est directement lié à l'absence d'opportunités d'emploi. L'emploi donne à l'individu une chance de surmonter la pauvreté absolue en lui permettant de subvenir à ses besoins immédiats. En revanche, le chômage crée un déséquilibre dans la société, renforçant la pauvreté et augmentant les inégalités. Cela crée une situation où quelques individus influents, corrompus et puissants, au lieu de créer des opportunités d'emploi pour les masses, continuent d'opprimer la majorité pauvre (Pierre, 2020).

#### **1.1.5. Instabilité politique**

Depuis le 20<sup>e</sup> siècle, l'instabilité politique en Haïti est devenue endémique. Le pays a été dévasté par de nombreuses tragédies et guerres, ce qui a largement contribué à la pauvreté. L'absence de stabilité politique entraîne des violences dans la société, telles que des manifestations de rue, des assassinats, des crimes, des enlèvements, de la corruption, des vols, etc., qui nuisent encore davantage au développement. Parfois, l'instabilité politique atteint un point où la survie devient un défi quotidien, rendant la société dysfonctionnelle et incapable de progresser vers une situation plus stable et plus prospère (Pierre, 2020).

#### **1.1.6. Inégalité**

Du point de vue marxiste, l'une des causes principales de la pauvreté est l'inégalité ou la répartition inégale des richesses et des revenus, une conséquence principale du capitalisme. Selon cette perspective, toute société caractérisée par l'inégalité est vouée à la pauvreté. La

pauvreté est plus probable dans une société qui accepte les différences sociales et économiques. En Haïti, le niveau d'inégalité est frappant. Les gens ne se préoccupent plus du bien-être des autres, ce qui exacerbe les inégalités sociales. Le marxisme, en tant qu'idéologie matérialiste fondamentale, soutient que les travailleurs devraient être les propriétaires des moyens de production, en opposition au capitalisme, où les gens achètent les moyens de production et payent d'autres pour les exploiter. Marx a également soutenu que la prospérité relative des classes supérieures est dépendante de la misère des classes inférieures. Selon les théoriciens marxistes, "la prospérité relative des quelques-uns dépend de la destitution des nombreux" (Pierre, 2020).

## **2. Impact des crises politiques, sociales, environnementales et sanitaires sur la dynamique entrepreneuriale en Haïti.**

Haïti est un pays situé dans la région caribéenne, toujours confronté à des catastrophes naturelles et à des crises socio-économiques interminables qui ont affecté tous les secteurs vitaux. Le pays a été frappé par un séisme de magnitude 7,3 qui a causé la mort de plus de 280 000 personnes<sup>2</sup>, puis un autre séisme survenu le 14 août 2021. Le personnel politique du pays n'a jamais été renouvelé, et la Chambre des députés ainsi que le Sénat n'existent plus après la constatation de la caducité des mandats des parlementaires par l'ancien président de la République, Son Excellence Jovenel Moïse, qui a été assassiné alors qu'il était en fonction, six mois avant la fin de son mandat. La Banque Mondiale présente une situation catastrophique pour Haïti dans son rapport mis à jour le 6 novembre 2024. Ce rapport indique que le bilan humain du séisme qui a frappé la péninsule Sud d'Haïti le 14 août 2021 est tragique, avec 2 246 morts, 12 763 blessés et 329 disparus. En termes d'infrastructures, le tremblement de terre a causé la destruction de 54 000 maisons et endommagé 83 770 autres bâtiments, y compris des écoles, des hôpitaux et des bâtiments publics, exacerbant la vulnérabilité du pays. La situation sécuritaire demeure également très préoccupante : en 2024, entre janvier et juin, au moins 3 661 personnes ont perdu la vie en raison de la violence, selon le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Le rapport précise aussi que 5,4 millions d'Haïtiens luttent pour se nourrir et que les activités des gangs ont déplacé plus de 700 000 personnes. En matière de développement

---

<sup>2</sup><https://news.un.org/fr/story/2023/01/1131292>

humain, Haïti continue de faire face à de graves difficultés sanitaires, avec 34 896 cas confirmés de choléra au 20 juin 2024, et l'Indice du capital humain 2020 révèle que "un enfant né aujourd'hui en Haïti ne réalisera que 45 % de son potentiel productif" en raison de l'accès limité à l'éducation et aux soins de santé (Banque Mondiale, 2024).

L'économiste Thomas Lalime, dans son article intitulé « L'économie haïtienne en chute libre en 2024 », publié dans le journal Le Nouvelliste le 13 janvier 2025, a présenté un rapport accablant sur la situation socio-économique d'Haïti. Le pays a enregistré un taux de croissance économique négatif de -2,4 % au cours des six derniers exercices fiscaux, de 2018-2019 à 2023-2024, en plus d'un PIB (Produit Intérieur Brut) également négatif, passant de 658,3 milliards de gourdes en 2017-2018 à 568 milliards en 2023-2024, soit une baisse de -13,7 % en sept ans. Les principales causes de cette asphyxie de l'économie haïtienne et de la dégradation de la vie sociale en Haïti sont liées à la pandémie de COVID-19, qui a causé des pertes en vies humaines et la fermeture de certaines entreprises, aux catastrophes naturelles qui ont endommagé les infrastructures économiques, ainsi qu'à la crise politique incessante depuis l'organisation des élections conduisant à l'accession du président Jovenel Moïse en 2016, jusqu'à son assassinat le 7 juillet 2021 dans sa résidence privée par des mercenaires haïtiens et étrangers. En effet, ces crises sociopolitiques ont découragé les investisseurs étrangers à venir investir en Haïti.

**Table 7 : Taux de croissance économique de l'économie haïtienne de 2018 à 2024**

| Périodes<br>fiscales                | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Taux de<br>croissance<br>économique | -1,7 %    | -3,3 %    | -1,8 %    | -1,7 %    | -1,9 %    | -4,2 %    |

*Source : Thomas Lalime. L'économie haïtienne en chute libre en 2024. Le nouvelliste, janvier 2025.*

Dans ce même article, Lalime (2025) montre comment les différents secteurs d'activités économiques du pays sont affectés par les crises susmentionnées. Il a présenté la répartition de la contribution des différents secteurs de l'économie haïtienne : le secteur primaire représente 17 %

du PIB global, le secteur secondaire contribue à hauteur de 25 %, tandis que le secteur tertiaire représente 58 %. Le secteur primaire est composé de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche, ainsi que des activités extractives. Le secteur secondaire, quant à lui, est associé à la production et à la distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et de climatisation, ainsi qu'à la distribution d'eau, le réseau d'assainissement, la gestion des déchets, la remise en état et la construction. Le secteur tertiaire regroupe l'ensemble des activités de services, incluant le commerce de gros et de détail, la réparation de véhicules automobiles et de motocyclettes, les services de transport et d'entreposage, les activités d'hébergement et de restauration, sans oublier les services d'information et de communication. Il inclut également les activités financières et d'assurances, les services immobiliers, l'administration publique et la défense, la sécurité sociale et obligatoire, ainsi que les services d'éducation, de santé et d'action sociale, et d'autres activités de services. Selon Lalime (2025), la part de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche dans le PIB haïtien a connu une chute drastique, passant de 49,2 % en 1970 à 17 % en 2024, soit une diminution de 65,4 %. En revanche, la part du secteur manufacturier a augmenté de 8 points de pourcentage, passant de 17 % en 1970 à 25 % en 2024. Parallèlement, la contribution du secteur des services au PIB a connu une forte progression, passant de 33,8 % en 1970 à 58 % en 2024, soit une hausse de 72 %. Parmi les 16 branches d'activité économique recensées, seules quatre n'ont pas enregistré de baisse en 2024 par rapport à l'année précédente. Ces secteurs sont la production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et de climatisation ; l'information et la communication ; les activités financières et d'assurances ; ainsi que l'administration publique, la défense et la sécurité sociale obligatoire (Lalime, 2025).

ProEco Haïti (2024) souligne que la crise économique de 2024 est marquée par une sixième année consécutive de récession, principalement en raison d'une crise politique persistante et d'une insécurité sans précédent. Ces facteurs ont entraîné des contraintes majeures sur la libre circulation des personnes et des biens, un ralentissement significatif des activités économiques, ainsi que la fermeture ou la délocalisation de nombreuses entreprises. De plus, des pertes massives d'emplois et une augmentation du nombre de déplacés internes ont aggravé la situation, affaiblissant considérablement la capacité du pays à générer de la richesse. La crise a également été exacerbée par des perturbations logistiques, telles que le blocage des routes nationales, la fermeture temporaire de l'aéroport international Toussaint Louverture et la réduction des

activités portuaires, perturbant ainsi l'écoulement des marchandises et l'approvisionnement en biens essentiels<sup>3</sup>.

Le Grand Sud d'Haïti a été dévasté par le passage du séisme Matthew, de catégorie 4, en date du 4 octobre 2021. Les dégâts étaient considérables et ont eu des répercussions négatives sur l'économie nationale. L'ouragan Matthew a causé d'importantes destructions en Haïti, emportant plusieurs millions de tonnes métriques de terre et détruisant 90 à 95 % des cocotiers dans la péninsule Sud. Le Ministère de l'Environnement (2016)<sup>4</sup> a rapporté que 17 des 30 bassins versants du pays, représentant 43,6 % du territoire national, ont été affectés par la catastrophe. De plus, des plantations de caféiers à Beaumont et de cacaoyers à Dame-Marie ont été complètement détruites. L'impact sur l'élevage a également été sévère, avec 350 350 animaux disparus dans six départements, dont 106 050 dans le Sud et 79 790 dans la Grande Anse (AlterPresse, 2016). Le passage de l'ouragan a exacerbé les défis économiques du pays, notamment en diminuant la production agricole et en augmentant la dépendance à l'aide extérieure. L'ingénieur agronome Saint-Croix (2016) a souligné que la libéralisation du marché haïtien a contribué à cette situation, où l'aide et les importations augmentent, tandis que la production locale diminue. Selon le Ministère de l'Économie et des Finances, les pertes économiques dues à l'ouragan Matthew sont estimées à 1,9 milliard de dollars américains, soit 20 % du PIB du pays (AlterPresse, 2016).

Le Bureau International du Travail (BIT) a fait une évaluation post-séisme qui se concentre sur les effets du tremblement de terre dans les trois départements touchés : Sud, Grand 'Anse et Nippes. Elle a analysé les dommages et pertes causés par la catastrophe, en identifiant les besoins de relèvement dans plusieurs secteurs : (i) les secteurs productifs tels que l'agriculture, le commerce, l'industrie et le tourisme, (ii) les secteurs sociaux, (iii) les infrastructures, et (iv) les secteurs transversaux. L'évaluation a également mesuré l'impact humain du séisme selon cinq

---

<sup>3</sup><https://proecohaiti.com/post/haiti-2024-une-crise-economique-sans-precedent-marquee-par-une-sixieme-annee-de-recession/>

<sup>4</sup><https://www.alterpresse.org/spip.php?article21078>

indicateurs clés : (i) les conditions de vie de la population, (ii) l'emploi et les moyens de subsistance, (iii) la sécurité alimentaire et nutritionnelle, (iv) l'égalité des sexes et (v) l'inclusion et la protection sociale. Elle a quantifié l'impact macroéconomique et proposé des lignes directrices pour le rétablissement post-séisme (Organisation Internationale du Travail [OIT], 2021). En collaboration avec le Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST), le BIT a codirigé l'évaluation du secteur de l'emploi et des moyens de subsistance. Cette initiative a impliqué divers partenaires, notamment l'AGERCA (Alliance pour la Gestion des Risques et la Continuité des Activités), l'ADIH (Association des Industries d'Haïti), la confédération syndicale, ainsi que des organisations internationales telles que la FAO, le PAM, le PNUE et le PNUD. L'évaluation a estimé que 10,8 millions de jours de travail, soit l'équivalent de 91 681 emplois à temps plein, ont été perdus en raison des destructions dans les secteurs agricoles et non agricoles, entraînant une perte d'environ 110 millions HTG de revenus personnels (OIT, 2021).

La COVID-19, la crise sanitaire sans précédent a sévèrement touché Haïti. L'organisation Internationale de la Francophonie(OIF) a présenté la situation de ses 54 états et gouvernements membres. Nous allons présenter ci-dessous des tableaux et graphes qui illustrent les différents impacts de cette crise sanitaire sur Haïti.

**Table 8 : Mesures sanitaires prises par le gouvernement haïtien pour atténuer les effets de la COVID-19**

| Principales mesures sanitaires possibles | Mesures adoptées | Précisions le cas échéants                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Confinement                              | Oui              | Couvre-feu de 20 heures à 4 heures sur tout le territoire. Port obligatoire du masque dans les lieux publics à partir du 11 mai et jusqu'à nouvel ordre. Le 29 novembre, il a été ordonné à tous les ministres, à |

|                                        |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |     | tous les Secrétaires d'Etat, et Directeurs Généraux, dont la juridiction s'étend sur tout le territoire national, de rendre obligatoire le port du masque au sein de leur institution respective.                                                                                                                                   |
| Fermeture des écoles/universités       | Oui | Les écoles ont rouvert leurs portes le 10 août 2020.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fermeture des lieux publics            | Oui | Les services religieux ont pu reprendre leurs offices le 12 juillet 2020.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Fermeture des commerces non essentiels | Non | Depuis le 6 juillet 2020, les usines de textile peuvent fonctionner à plein rendement.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Dépistage systématique                 | Non |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Isolement des personnes détectées      | Oui |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Fermeture des frontières               | Oui | Depuis le 30 juin 2020, l'aéroport international de Port-au-Prince est ouvert aux vols réguliers de passagers. La frontière terrestre avec la République dominicaine est ouverte à la circulation des piétons et des véhicules depuis le 1er juillet. Une quarantaine obligatoire est en vigueur pour tous les visiteurs étrangers. |
| Etat d'urgence                         | Oui | L'état d'urgence sanitaire, en                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

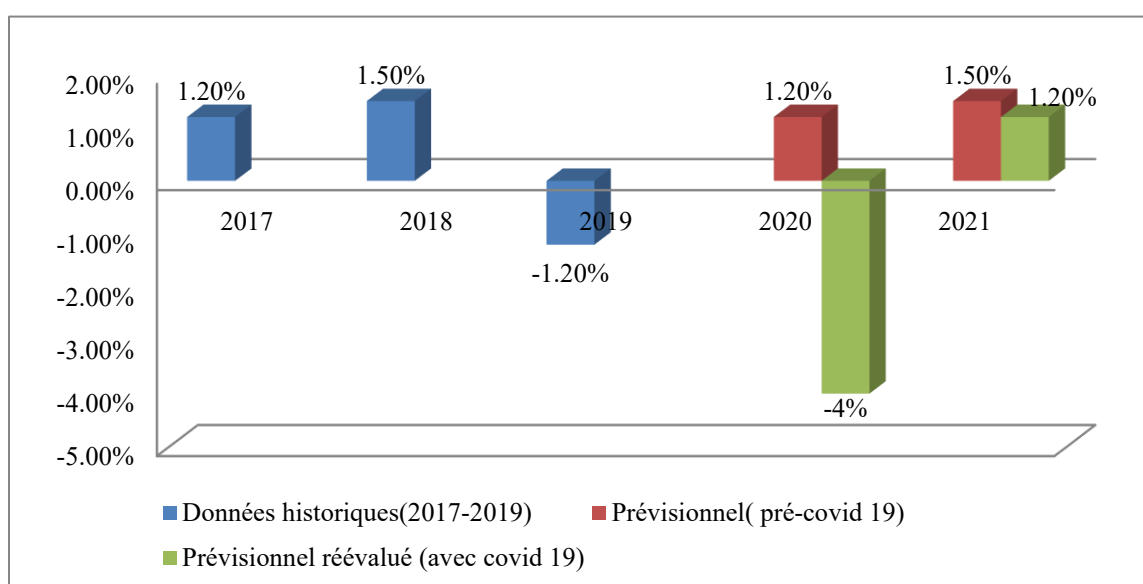
|             |    |                                                                |
|-------------|----|----------------------------------------------------------------|
|             |    | vigueur depuis le 19 mars 2020, a pris fin le 20 juillet 2020. |
| Vaccination | ND |                                                                |

*Source : Organisation Internationale de la Francophonie. Haïti et la Covid-19 : Situation sanitaire au 28 février 2021.*

## 2.1.Impact sur la croissance

Avant la pandémie de COVID-19, les prévisions de croissance annuelle du PIB réel étaient généralement optimistes, avec des taux de croissance plus élevés. Cependant, dès que la pandémie a frappé, ces prévisions ont été réévaluées à la baisse en raison des perturbations économiques mondiales, des fermetures d'entreprises et des restrictions de mobilité, entraînant une contraction sévère de l'économie. Pendant cette période, les prévisions initialement négatives se sont encore détériorées. Toutefois, à partir de 2021, avec la distribution des vaccins et les mesures de relance économiques, la situation a commencé à s'améliorer, et les prévisions de croissance ont repris une trajectoire positive, marquant le début de la reprise économique après la récession provoquée par la COVID-19.

**Graphel : Croissance annuelle du PIB réel en(%)-Haïti**



*Source : Organisation internationale de la Francophonie. (2020). La situation du secteur textile en Haïti pendant la pandémie de Covid-19.*

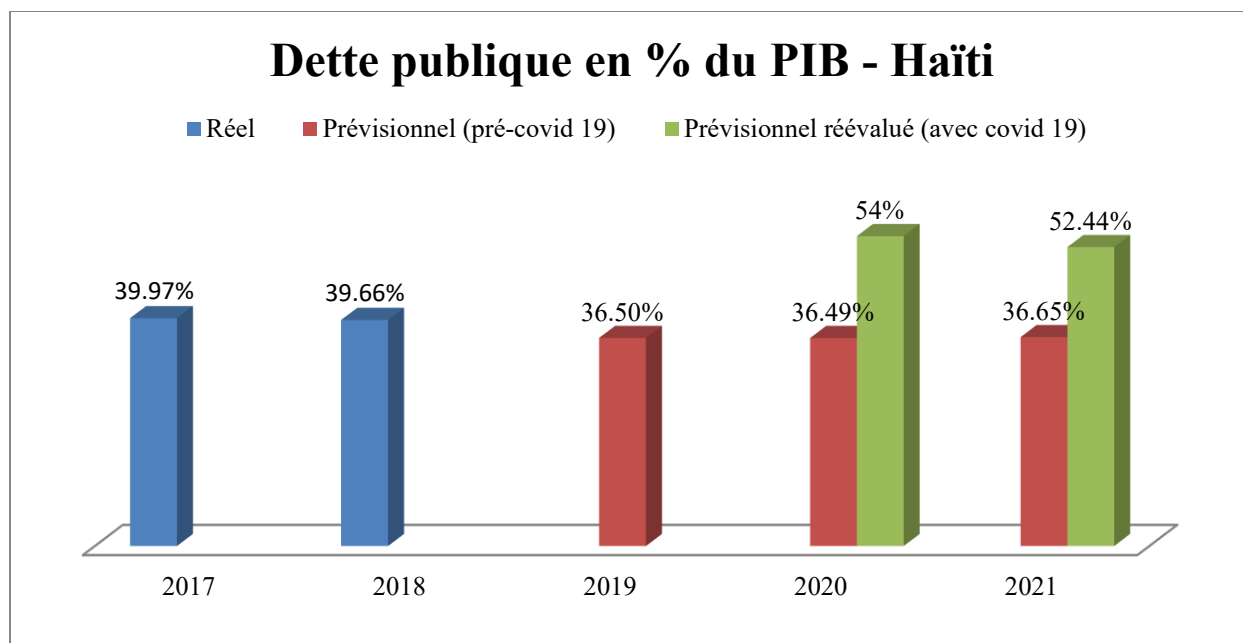
## **2.2.Impact sur l'emploi**

Selon les données fournies par l'OIF, plus de 55 000 employés du secteur textile haïtien ont perdu leur emploi en raison de la fermeture des entreprises de ce secteur, qui est le plus grand pourvoyeur d'emplois en Haïti. Selon une enquête réalisée en juin 2020 par la Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire (CNSA) d'Haïti, sur 3 062 ménages sondés, 85 % ont vu leurs revenus diminuer, et 10 % ont perdu leur emploi. Parmi les 30 usines enquêtées, 17 fonctionnaient avec des effectifs réduits, et 10 ont cessé leurs opérations (Organisation Internationale de la Francophonie [OIF], 2020).

## **2.3.Impact sur la dette publique**

La pandémie de COVID-19 entraînera une forte augmentation de la dette publique mondiale, en raison de deux principaux facteurs : d'une part, les États doivent engager des dépenses massives pour renforcer leur système de santé et soutenir les ménages et entreprises touchés par la crise, avec des plans de relance représentant 2,6 % du PIB mondial fin mars 2020. D'autre part, la réduction de l'activité économique conduira à une baisse des recettes publiques, particulièrement dans les pays exportateurs de matières premières, dont les prix ont chuté. Malgré les efforts des banques centrales pour maintenir les taux bas, certains pays vulnérables pourraient être confrontés à une dépréciation de leur monnaie, un retrait des investissements et une hausse des coûts d'emprunt. Avant la pandémie, les prévisions de dette publique étaient estimées à 36,50 % du PIB en 2019, 36,49 % en 2020 et 36,65 % en 2021. Pendant la pandémie, ces prévisions ont été réévaluées à 47,69 % en 2019, 54,36 % en 2020 et 52,44 % en 2021.

### **Graph2: Dette publique en % du PIB-Haïti**

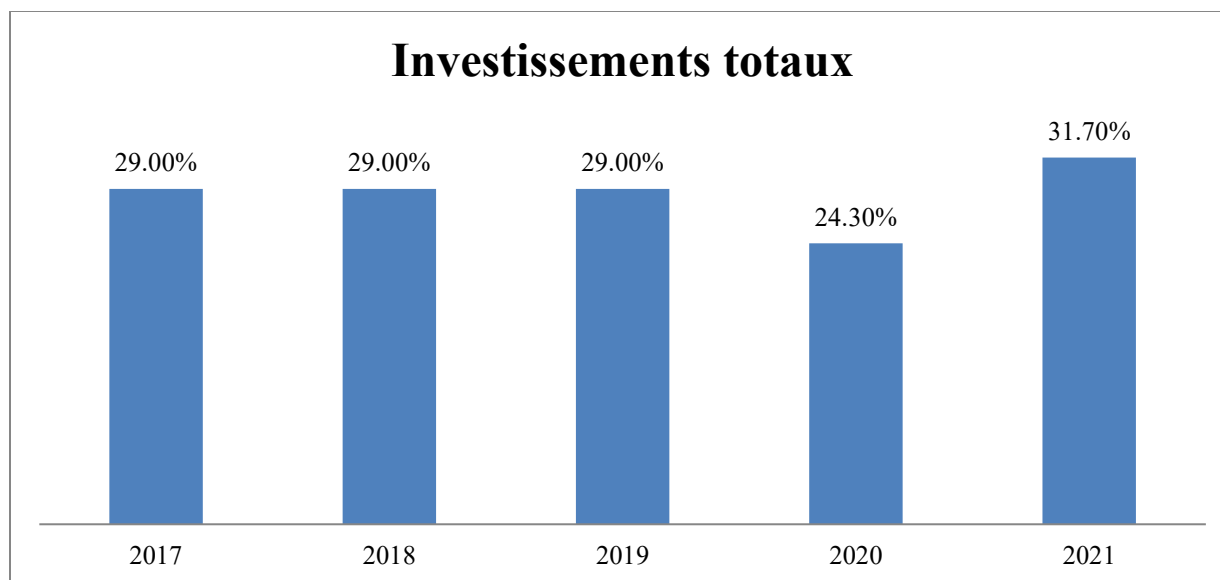


*Source : Organisation internationale de la Francophonie. (2020). La situation du secteur textile en Haïti pendant la pandémie de Covid-19.*

## 2.4.Impact sur l'investissement

La pandémie de COVID-19 a affecté négativement les perspectives des investissements totaux au niveau mondial. En Haïti, cette perspective d'investissements a chuté, passant de 29,9 % avant la pandémie en 2019 à 24,3 % pendant la pandémie en 2020.

### Graphe3: Investissements totaux en Haïti pendant la pandémie



*Source : Organisation internationale de la Francophonie. (2020). La situation du secteur textile en Haïti pendant la pandémie de Covid-19.*

## 2.5.Impact sur la chaine des valeurs

Les exportations de biens et services ont chuté de 11,3 % en 2019. Avec la propagation de la COVID-19, les prévisions ont estimé une baisse de 29,9 % en 2020, suivie d'une reprise de 8,6 % en 2021, durant la période de relance économique.

**Graphe4:Evolution des exportations des biens et services en pourcentage**

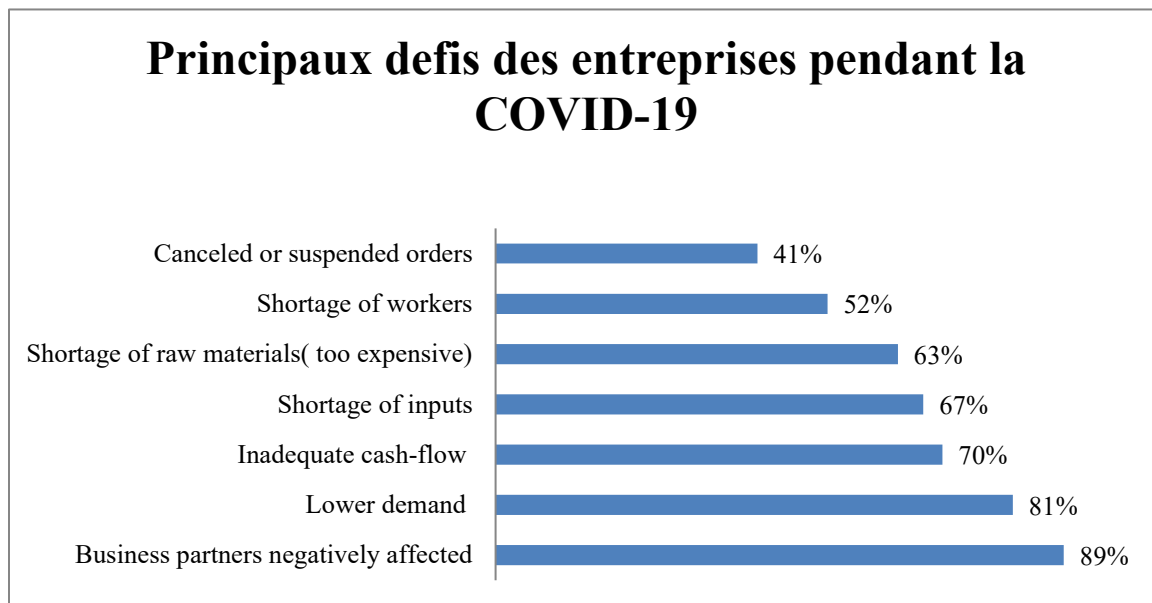


*Source : Organisation internationale de la Francophonie. (2020). La situation du secteur textile en Haïti pendant la pandémie de Covid-19.*

## **2.6. Les défis des entreprises haïtiennes sont nombreux, y compris les obstacles sur les voies de la reprise**

Dans le cadre d'une enquête réalisée par Better Work sur 30 entreprises, lorsqu'on demande aux gestionnaires quels sont les principaux défis auxquels leur entreprise est confrontée, ceux-ci citent principalement un environnement commercial globalement défavorable, avec des effets négatifs sur les partenaires commerciaux tels que les acheteurs (89 % des répondants) et une baisse générale de la demande (81 % des répondants). Une majorité mentionne également des problèmes de trésorerie et des pénuries d'intrants pour les processus de production. Les difficultés liées aux ressources humaines, telles que la pénurie de travailleurs, souvent due aux restrictions de circulation, sont évoquées par 52 % des gestionnaires. Quarante et un pour cent affirment avoir déjà été confrontés à des commandes annulées ou suspendues au moment de l'enquête.

**Graphe5:Principaux défis des entreprises haïtiennes pendant la COVID-19**



*Source: Better Work. (2020).Business impact survey.*

### **3. Les acteurs de l'EE haïtien**

L'écosystème entrepreneurial haïtien repose sur l'action conjointe de plusieurs acteurs : centres d'incubation, institutions publiques, acteurs privés, bailleurs internationaux et universités. Tous contribuent, à différents niveaux, à la promotion et au soutien de l'entrepreneuriat. Toutefois, ces efforts restent souvent concentrés à Port-au-Prince, peu coordonnés, et confrontés à des défis structurels tels que le manque de financements durables, l'insuffisance de formation entrepreneuriale, et l'inadéquation de certaines interventions aux réalités locales. Cette section dresse un aperçu des principaux acteurs impliqués et de leurs apports dans le développement de l'entrepreneuriat en Haïti.

#### **3.1.Les centres d'incubation et d'accélération d'entreprises, coworking spaces et centres d'innovation en Haïti**

Il n'existe pas, à ce jour, de base de données centralisée ou de site officiel recensant l'ensemble des programmes d'incubation créés en Haïti. Cependant, grâce à des recherches approfondies, des prises de contact avec des acteurs locaux et des sources diverses, il a été possible d'identifier quelques initiatives d'incubation actives ou ayant été mises en place à travers le pays.

L'un des premiers exemples est le programme pilote lancé en septembre 2003 par Haitian Partners for Christian Development (HPCD), intitulé « Incubateur d'entreprises ». Développé et dirigé par le Dr Lesly Jules, ce programme visait à promouvoir la création de réseaux d'entreprises locales et à encourager le partage de ressources entre entrepreneurs. Pendant une durée de trois ans, les incubés ont bénéficié d'un espace de travail, de formations, de support logistique et de mentorat, dans une perspective de création d'emplois et de développement entrepreneurial. Ce projet a été financé principalement par l'Inter-American Foundation (IAF), avec l'appui de Million Mentors, la mission des Chrétiens Réformés (CRWRC), Partners Worldwide (PWW), et le HPCD (Haitian Partners for Christian Development, 2006).

Un autre programme important dans le paysage entrepreneurial haïtien est l'accélérateur d'entreprises lancé par la Fondation Yunus Social Business Haïti. La première édition de ce programme s'est tenue en 2015 à Port-au-Prince, avec le soutien financier de l'USAID. Elle visait à identifier des entreprises locales à fort potentiel, les accompagner et les transformer en social business, un modèle développé par le prix Nobel de la Paix 2006, Muhammad Yunus. Ce concept repose sur la création d'entreprises axées sur la résolution de problèmes sociaux, tout en assurant leur viabilité économique, sans objectif de profit personnel. La deuxième édition, organisée en 2016 dans la ville des Cayes, a été réalisée en partenariat avec la fondation Hope for Haiti. À travers ces deux éditions, les entreprises participantes ont bénéficié de formations, d'un accompagnement technique et stratégique, avec la possibilité, pour certaines, de recevoir un investissement en capital de la part de Yunus Social Business Haïti, qui devenait ainsi coactionnaire engagé dans la mission sociale de l'entreprise. La Fondation Yunus Social Business Haiti a fermé ses portes en Haïti en 2017 (Yunus Social Business Haïti, 2017).

« Antreprann<sup>5</sup> » a publié une base de données des programmes soutenant l'entrepreneuriat en Haïti, comprenant des incubateurs, des accélérateurs, des coworking spaces ou espaces de travail partagés, et des centres de formation. Ces programmes, tels que Haiti Startup Talent / Fondation CASELI, BANJ, CEDEL Haïti, Incubateur QE3 Université Quisqueya, Impact Hub, Incubateur Alpha Haïti, Alternatives Business Incubator & Accelerator (ABIA), Incubateur Scale Up 305, PIGraN Incubateur-Accélérateur, IDB Labs / IDB, CLE Haïti, La Chambre de Commerce des

---

<sup>5</sup><https://antreprann.ht/home>

Femmes Entrepreneures d’Haïti (CCFEH), et Communauté des Pacificateurs pour le Rétablissement de l’Entrepreneuriat (COMPARET), partagent des objectifs communs. Ils visent à soutenir la création et le développement des entreprises en Haïti, contribuant ainsi à la croissance économique et sociale du pays. Un point commun parmi ces initiatives est l’offre d’espaces de coworking ou espaces de travail partagés, permettant aux entrepreneurs de travailler dans un environnement collaboratif tout en bénéficiant de ressources communes. En termes de répartition géographique, 90 % des programmes sont localisés dans le département de l’Ouest, principalement à Port-au-Prince, tandis que les autres départements tels que le Nord et la Grand-Anse comptent respectivement 5 % et 5 % des programmes. Cette concentration des programmes à Port-au-Prince témoigne d’un focus important sur la capitale en matière de soutien entrepreneurial, tout en soulignant un début d’expansion vers d’autres régions. Toutefois, un point notable est que ces programmes ne rendent pas leurs services d’accompagnement accessibles ou publics, ce qui rend difficile l’analyse approfondie de la qualité de leur offre et l’évaluation de la manière dont ces programmes répondent effectivement aux attentes des entrepreneurs qu’ils soutiennent.

**Table 9 : Liste partielle des incubateurs, accélérateurs, coworking spaces ou centres d’innovation en Haïti pendant la période de l’étude**

| Nom du programme d’incubation         | Date de création ou lancement | Statut à date | Services offerts                                                                                                             | Adresses                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Haiti Startup Talent/Fondation CASELI | 2018                          | Active        | Elle accompagne les jeunes dans la création et le développement des entreprises. Il offre aussi un espace de travail partagé | Email : <a href="mailto:info@haitistart-uptalent.org">info@haitistart-uptalent.org</a><br>Téléphone +509 3757 1007<br>#15 route Ibolélé – Pétion-Ville, Haïti<br>Département : Ouest |

|                                                   |                |        |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------|----------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   |                |        |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                   |
| BANJ                                              | 1 Août 2017    | Active | Elle offre un espace de travail partagé à des entrepreneurs et offre aussi des programmes de formation en entrepreneuriat       | <p>hey@banjht.com</p> <p>+509 31 15 1111</p> <p>514, Route de Delmas (Delmas 66), Haïti</p> <p>Département : Ouest</p>                                                                                            |
| CEDEL HAITI                                       | Mai 2012       |        | Elle accompagne les entrepreneurs pour les aider à renforcer la capacité de leurs entreprises                                   | <p>Email : <a href="mailto:info@cedelhaiti.org">info@cedelhaiti.org</a></p> <p>Téléphone :m+509 4620-9594</p> <p>Adresse : 20, Rue Fougère, Delmas 73, Ouest, Haïti</p> <p>Département : Ouest</p>                |
| Incubateur QE3<br>Université<br>Quisqueya – Haïti | 1 octobre 2021 | Active | Cet incubateur accompagne les jeunes entrepreneurs en les aidant à accéder à des investisseurs et en fournissant les ressources | <p>Email : <a href="mailto:vraac@uniq.edu.ht">vraac@uniq.edu.ht</a></p> <p>Téléphone : +509 29 10 40 41</p> <p>Adresse : 218, Av. Jean Paul 2, haut Turgeau, Port-au-Prince, Haïti</p> <p>Département : Ouest</p> |

|                                                               |                                                  |        |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                               |                                                  |        | nécessaires pour<br>financer leur<br>projet<br>entrepreneurial                                                                                                                                    |                                                                                                                                         |
| Impact Hub                                                    | Juin 2018                                        |        | Offre un espace<br>de travail partagé                                                                                                                                                             | Adresse : 33 BIS, 2eme<br>Avenue Du Travail Port-au-<br>Prince, West, Haïti<br><br>Téléphone : +509 3246<br>8209<br>Département : Ouest |
| Incubateur Alpha<br>Haïti                                     | 2 et 3 juin<br>2018                              | Active | Structure virtuelle<br>et physique<br>dédiée à la<br>promotion de la<br>création de<br>nouvelles<br>entreprises dans le<br>cadre de la<br>valorisation d'une<br>économie<br>numérique en<br>Haïti | Adresse : Rue Capois Port-<br>au-Prince HT, 6110<br><br>Département : Ouest                                                             |
| Alternatives<br>Business Incubator<br>& Accelerator<br>(ABIA) | Il est créé en<br>novembre<br>2018<br><br>Il est | Active | Elle offre du<br>mentorat, de<br>l'assistance et de<br>la formation aux<br>jeunes                                                                                                                 | Adresse : Lakou Breda Cap-<br>Haïtien HT, 1110<br><br>Téléphone : +50933953891                                                          |

|                            |                               |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-------------------------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | opérationnel<br>le 8 mai 2018 |        | entrepreneurs et<br>aux petites<br>entreprises à but<br>lucratif à faibles<br>revenus, à Cap-<br>Haïtien et dans les<br>villes<br>avoisinantes.                                                                                                                                      | Département : Nord                                                                                                                                                                       |
| Incubateur Scale up<br>305 | 6 avril 2022                  | Active | Lancé par la<br>Chambre de<br>commerce<br>haïtiano-<br>américaine de<br>Floride<br>(HACCOF), cet<br>initiative vise à<br>soutenir la<br>croissance de ses<br>membres et à<br>favoriser la<br>création de<br>richesses au sein<br>de la communauté<br>haïtienne dans son<br>ensemble. | Adresse : 12000 Biscayne<br>Blvd, Suite #205, Miami,<br>FL 33181<br><br>Email: scaleup@haccof.com<br><br>Téléphone:(786) 803-8171<br><br>CellPhone: (786) 684-1101<br><br>USA,en Floride |

|                                               |              |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|--------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PIGraN Incubateur-accélérateur                | Janvier 2023 |        | Elle accompagne les nouvelles entrepreneures et les nouveaux entrepreneurs dans le lancement et la croissance de leur entreprise dans le Grand Nord d'Haïti (Départements du Nord, du Nord-Est, du Nord-Ouest et de l'Artibonite), en leur offrant des bureaux, du coaching, de l'aide au financement, de la formation, | <i>Génipailier, Milot</i><br><i>Téléphone : +509 36363607</i><br><i>Département: Nord</i>                                                                                          |
| IDB LABS/IDB(Inter-American Development Bank) | N/A          | Active | IDB LABS soutient des entreprises et des projets utilisant les nouvelles technologies, qui ont le potentiel de générer un impact à grande échelle                                                                                                                                                                       | Phone number: (T) 509) 2812-5000 E-mail: <a href="mailto:BIDHaiti@iadb.org">BIDHaiti@iadb.org</a><br><br>Adresse: Bourdon 389, Port-au-Prince,<br><br>Boîte Postale 1321, Port-au- |

|                                   |           |        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                  |
|-----------------------------------|-----------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |           |        | et de promouvoir l'inclusion économique et sociale.                                                                                                                                                                                                                                                            | Prince,<br>Département : Ouest                                                   |
| CLE HAITI                         | 2011      | Active | Promouvoir l'émergence de leaders haïtiens par des programmes de formation en leadership et entrepreneuriat, la recherche et l'innovation, ainsi que la conscientisation à travers des événements et campagnes médiatiques, visant à promouvoir un modèle de leadership collaboratif, autonome et transparent. | Delmas, OU None, Haïti<br>7, Rue Berthelot, Delmas 83<br><br>Département : Ouest |
| La Chambre de Commerce des Femmes | Juin 2015 | Active | Elle organise des salons d'investisseurs,                                                                                                                                                                                                                                                                      | Adresse : 388 bis, Av. John Brown, Port-au-Prince<br>Téléphone : +50936559000    |

|                                                                                     |              |        |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrepreneures d'Haïti (CCFEH)                                                      |              |        | des forums pour promouvoir les femmes d'affaires, de publier un registre des femmes entrepreneures en Haïti, d'organiser des échanges sur l'entrepreneuriat féminin dans la diaspora, et de créer une académie dédiée aux femmes entrepreneures. | Département : Ouest                                                                                                                                                            |
| Communauté des Pacificateurs pour le Rétablissement de l'Entrepreneuriat (COMPARET) | Janvier 2017 | Active | Elle opère dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la technologie et du leadership. organise des salons de <i>l'entrepreneuriat</i> , des causeries mensuelles, des séminaires, et un congrès annuel <i>pour encourager l'entrepreneuriat</i> | Adresse : 58 Morne Fort ,Jérémie, Haïti<br><br>Email : <a href="mailto:comparet25@gmail.com">comparet25@gmail.com</a><br><br>Téléphone 49 34 2935<br>Département : Grande-Anse |

Source :ANTREPRANN ; base de données sur l'EE d'Haïti

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous allons étudier les cas de deux programmes d'incubation d'entreprises: Haiti Startup Talent, qui figure dans la liste des programmes soutenant l'entrepreneuriat en Haïti, et un autre programme appelé BEL Initiative, conçu spécifiquement pour les entrepreneurs haïtiens vivant en Haïti. Le programme Haiti Startup Talent, basé en Haïti, accompagne des jeunes entrepreneurs dans la création et le développement de leurs entreprises. De son côté, le programme BEL Initiative, bien qu'il soit géré par la Chambre de Commerce Haitiano-Américaine de Géorgie, soutient également les entrepreneurs haïtiens vivant en Haïti. L'objectif de cette étude est d'analyser les impacts de ces deux programmes sur l'EE haïtien, en comparant leurs approches, leurs services et leur contribution à la croissance et au développement de l'entrepreneuriat en Haïti.

### **3.2. Les institutions publiques**

L'État haïtien est un acteur clé dans la promotion l'entrepreneuriat. Le MCI et la DGI, deux de ses entités, jouent un rôle crucial dans la création et le renforcement des capacités d'entreprises en ce qui concerne la légalisation, la formalisation entre autres. En 2015, le MCI a créé le Centre de Développement d'Entreprises et de l'Entrepreneuriat (CDEE)<sup>6</sup>, dont la mission est de promouvoir l'entrepreneuriat comme outil de développement, tout en renforçant les capacités des entrepreneurs et porteurs de projets par des solutions financières et non-financières. Le 5 septembre 2024, le MCI a lancé un événement appelé "Les Jeudis du MCI", permettant aux entrepreneurs de réfléchir, de débattre sur les opportunités d'investissement en Haïti, de discuter du Code des investissements et des autres mécanismes de soutien étatiques<sup>7</sup>. À travers le MCI, le Président Jovenel Moïse a lancé le Programme d'Appui à l'Entrepreneuriat Jeunesse (PAPEJ)<sup>8</sup>, créé pour aider les jeunes à créer des activités génératrices de revenus et à renforcer celles existantes, afin de leur permettre de sortir de la pauvreté.

---

<sup>6</sup><https://communication.gouv.ht/in/mci/mise-en-place-du-centre-du-developpement-de-lentreprise-et-de-lentrepreneuriat/>

<sup>7</sup><https://mci.gouv.ht/post/les-jeudis-du-mci-une-17e-dition-organis-e-autour-des-opportunit-s-d-investissement-et-de-financement-en-ha-ti->

<sup>8</sup><https://metropole.ht/vers-le-lancement-du-programme-dappui-a-lentrenariat-jeunesse-papej/>

Deux autres entités autonomes de l'État sont également impliquées dans la promotion de l'entrepreneuriat. La première est le CFI, créé par décret présidentiel en 2006. Il dispose d'un code des investissements avec des incitations permettant d'attirer des investisseurs locaux et internationaux. Le Fonds de Développement Industriel, créé également par décret en 1981, en tant qu'institution financière autonome de l'État, propose différents produits financiers pour financer les MPME haïtiennes.

### **3.3. Les acteurs privés**

Nous considérons comme acteurs privés dans le cadre de travail de recherche, les entreprises et les investisseurs locaux et étrangers. Les entreprises, tant locales qu'internationales, jouent un rôle central dans le soutien et le développement de l'EE haïtien. En particulier, les grandes entreprises ont un impact majeur sur les MPME (Micro, Petites et Moyennes Entreprises) en tant que fournisseurs principaux de matières premières, d'équipements, de matériel, et d'autres ressources essentielles à leur fonctionnement. Ces grandes entreprises établissent ainsi un réseau d'approvisionnement qui permet aux MPME de maintenir leurs opérations, de se développer et de renforcer leur compétitivité sur le marché national et international. Elles contribuent à la fluidité du processus de production et au bon fonctionnement des chaînes de valeur locales, en facilitant l'accès des petites entreprises à des produits et services de qualité. De plus, ces grandes entreprises ne se contentent pas d'apporter un soutien matériel ; elles investissent également dans le capital humain. Elles offrent des opportunités de stage et d'apprentissage aux étudiants, en particulier ceux formés dans des domaines liés à l'entrepreneuriat, ce qui leur permet d'acquérir de l'expérience et de renforcer leurs compétences professionnelles. Cela aide non seulement les étudiants à mieux se préparer au marché du travail, mais cela nourrit également un vivier de jeunes talents pour l'économie haïtienne. Par ailleurs, de nombreux propriétaires de grandes entreprises assument également des rôles de mentors pour les jeunes entrepreneurs qui se lancent dans le monde des affaires. Ces mentors partagent leur expertise, leurs expériences et leurs conseils pratiques, contribuant ainsi à la réussite et à la pérennité des nouvelles entreprises. Ce rôle de mentorat est essentiel dans un environnement où l'entrepreneuriat peut être un défi, car il

aide les jeunes entreprises à naviguer dans les complexités du marché et à éviter les erreurs coûteuses.

Les entreprises, en général, ont également un impact important sur l'économie nationale. En créant des emplois, elles participent directement à la réduction du chômage et à l'amélioration des conditions de vie des travailleurs haïtiens. De plus, elles génèrent de la richesse et contribuent de manière significative à l'augmentation du Produit Intérieur Brut (PIB) du pays. Leur croissance et leur succès entraînent souvent un effet multiplicateur qui profite à d'autres secteurs de l'économie, comme le commerce, la distribution, et les services. En effet, lorsque les entreprises se développent, elles augmentent la demande pour des produits et services locaux, créant ainsi un cercle vertueux de développement économique.

D'autre part, les investisseurs locaux et étrangers jouent un rôle clé dans le financement des MPME. Ces investisseurs fournissent les capitaux nécessaires pour que les petites et moyennes entreprises puissent démarrer, croître et se développer. Les investisseurs locaux connaissent bien le marché et les défis spécifiques auxquels font face les entrepreneurs haïtiens, tandis que les investisseurs étrangers peuvent apporter des ressources financières importantes, ainsi que des connaissances techniques et des réseaux internationaux. Les investissements, qu'ils soient sous forme de fonds d'investissement, de prêts ou de partenariats stratégiques, permettent aux MPME d'accéder à des financements souvent difficiles à obtenir par des canaux traditionnels. En soutenant les MPME, ces investisseurs aident à stimuler l'innovation, la compétitivité et la durabilité des entreprises locales, tout en favorisant une économie plus inclusive et diversifiée.

Ainsi, l'interaction entre les grandes entreprises, les investisseurs et les MPME forme un écosystème dynamique où chaque acteur joue un rôle crucial. Les grandes entreprises fournissent des ressources et des opportunités d'apprentissage, tandis que les investisseurs apportent les capitaux nécessaires à la croissance des petites entreprises. Ensemble, ces acteurs contribuent à la stabilité et à la prospérité de l'économie haïtienne, en soutenant l'entrepreneuriat comme moteur de développement.

### **3.4. Les organisations internationales, des bailleurs de fonds internationaux**

Dans le cadre des programmes de coopération, les organisations internationales collaborent étroitement avec l'État haïtien pour mettre en œuvre divers projets, notamment ceux destinés à soutenir l'entrepreneuriat. Parmi les principaux bailleurs de fonds internationaux, on retrouve des institutions telles que la Banque Interaméricaine de Développement (BID), l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID), l'Inter-American Foundation, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, et l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), entre autres. Ces organisations financent des programmes de soutien à l'entrepreneuriat en Haïti, visant à renforcer les capacités des entrepreneurs locaux et à promouvoir des initiatives génératrices d'emplois et de revenus.

Ces financements passent souvent par des organisations internationales partenaires telles que GRETT, Caritas Suisse, le Centre de Coopération Internationale (CECI), Catholic Relief Services (CRS), Save The Children, et bien d'autres. Ces organisations jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des projets sur le terrain, en travaillant directement avec les communautés locales et les entrepreneurs pour assurer l'efficacité des programmes. L'État haïtien, quant à lui, assure la coordination et la régulation des projets, en fournissant des orientations stratégiques et des feuilles de route claires. Ce partenariat entre les bailleurs de fonds, les organisations internationales et l'État haïtien permet de maximiser l'impact des ressources mobilisées, en s'assurant que les programmes sont alignés avec les priorités nationales et qu'ils répondent aux besoins des populations.

Certaines organisations internationales et bailleurs de fonds sont souvent critiqués sur le terrain en Haïti, car leurs projets ne répondent pas toujours de manière adéquate aux réalités et aux problématiques spécifiques du pays. Bien que ces institutions disposent de ressources financières considérables et d'une expertise technique, les résultats de leurs initiatives sont parfois mitigés. En effet, plusieurs projets rencontrent des obstacles dus à une compréhension insuffisante des contextes locaux, des différences culturelles, ou encore des spécificités socio-économiques du pays. De plus, certaines interventions sont perçues comme déconnectées des besoins réels de la population et parfois inadaptées aux priorités nationales. Cela conduit à des résultats qui ne répondent pas pleinement aux attentes ou aux besoins des bénéficiaires, limitant ainsi l'impact des efforts déployés par ces bailleurs de fonds. Par conséquent, dans le cadre de la conception et du montage des projets, des études de terrain s'avèrent nécessaires pour cerner les

problématiques réelles et définir des stratégies adaptées. Ces études permettent de développer des interventions plus ciblées, susceptibles de produire des impacts tangibles et durables.

### **3.5. Les universités**

Les universités jouent un rôle clé dans le développement de l'entrepreneuriat, tant dans les pays en développement que dans les pays avancés. Depuis plusieurs années, de nombreuses universités ont mis en place des programmes de formation et de recherche pour préparer les futurs entrepreneurs, en fonction des besoins économiques du pays et des exigences du marché du travail. Ces programmes visent à éduquer les étudiants pour qu'ils créent de nouveaux emplois grâce à l'innovation et à l'initiative, en s'adaptant aux transformations économiques et aux exigences du marché du travail (JaMi&Gökdeniz, 2020). Toujours selon JaMi&Gökdeniz, les universités dynamiques, qui accordent une grande importance à l'entrepreneuriat, intègrent des valeurs professionnelles et managériales dans leurs programmes éducatifs. L'éducation à l'entrepreneuriat connaît une forte expansion dans les universités des pays développés et en développement. Ces programmes sont conçus pour créer des étudiants capables de transformer des idées nouvelles en projets concrets, tout en améliorant leurs compétences pour entrer sur le marché du travail et créer des entreprises. Afin de répondre aux exigences de cette mission, les universités doivent être flexibles, créatives et innovantes, capables de s'adapter aux changements et de saisir les opportunités dans divers secteurs (JaMi&Gökdeniz, 2020).

Selon un article publié par Ingénieur-Agroéconomiste Bénédict Paul (2012), qui souligne le rôle des universités dans la reconstruction d'Haïti, il est essentiel de repenser l'université haïtienne pour qu'elle puisse pleinement jouer son rôle dans le développement économique du pays. Dans cet article, il reprend les informations fournies par la Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DERS) du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), selon lesquelles il existait près de 200 établissements universitaires en Haïti en 2009, mais seulement une cinquantaine était autorisée à fonctionner. Parmi ces établissements, certains bénéficient d'une réputation croissante, bien que la qualité de l'enseignement ne soit pas officiellement évaluée. En termes de taille, mesurée par le nombre d'étudiants, l'Université d'État d'Haïti se distingue avec plus de 10 000 étudiants, suivie de

l'Université Quisqueya, comptant environ 3 000 étudiants. Selon le GTEF (2010), la population estudiantine dans les établissements universitaires haïtiens était estimée à 180 000 en 2010.

Ingénieur-agroéconomiste Bénédict Paul met en lumière diverses problématiques rencontrées par les universités haïtiennes avant et après le séisme du 12 janvier 2010. Il insiste sur le fait que ces institutions devraient être des sources de développement de compétences pratiques, au lieu d'être simplement des lieux d'acquisition de connaissances théoriques. Selon lui, l'université haïtienne a fait face à de nombreux défis qui ont empêché la mise en place de programmes entrepreneuriaux et de recherche, des éléments cruciaux pour contribuer au développement économique du pays. Une des problématiques majeures identifiées par ce dernier est que la majorité des universités haïtiennes ne proposent pas de modules de formation en entrepreneuriat dans leurs cursus. Cela limite la capacité des étudiants à créer des entreprises à la fin de leurs études, les orientant souvent vers la recherche d'un emploi salarié. Il suggère que des partenariats entre les universités et les entreprises seraient bénéfiques, car les entreprises créées pourraient potentiellement faire des dons aux universités pour renforcer leurs programmes entrepreneuriaux. Il propose également que les universités créent des incubateurs ou des clusters, servant de terrain de recherche et d'innovation pour les étudiants et jeunes entrepreneurs, contribuant ainsi activement au développement économique d'Haïti.

.

#### **4. Défis rencontrés par les entrepreneurs haïtiens**

L'écosystème entrepreneurial haïtien se construit dans un environnement souvent instable, marqué par des difficultés d'accès au financement, un cadre légal peu favorable, des infrastructures insuffisantes et une concentration des ressources dans la capitale. Cette section vise à analyser les principaux acteurs impliqués dans le développement de l'entrepreneuriat en Haïti, ainsi que les principaux freins qui limitent son essor et sa structuration durable.

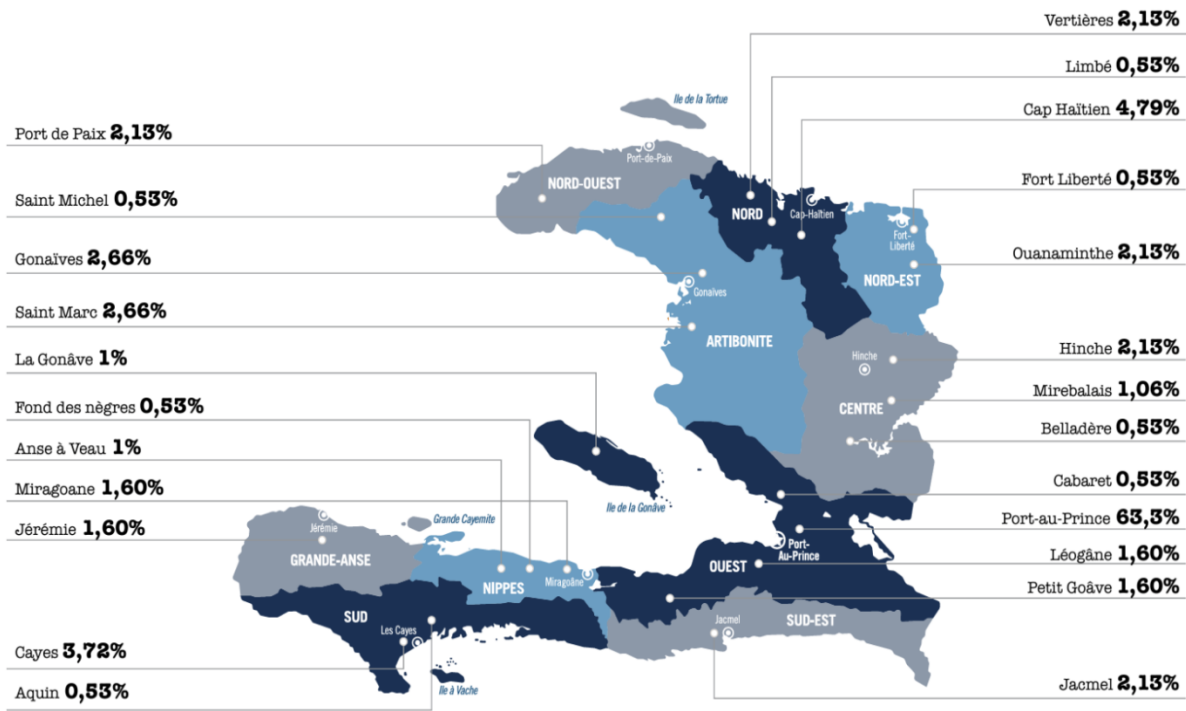
##### **4.1. Accès au financement**

La croissance économique d'un pays, qu'il soit développé ou en développement, repose en grande partie sur les investissements réalisés, tant pour les grandes entreprises que pour les MPME, qui jouent un rôle crucial dans les secteurs productifs. La croissance de ces entreprises dépend

principalement de leur capacité à accéder au financement, de leur aptitude à satisfaire les critères des institutions financières et de la disponibilité de crédit. Cependant, l'un des principaux obstacles à l'accès au crédit pour les MPME réside dans l'absence de données financières fiables et historiques, ce qui rend difficile l'évaluation de leur niveau de solvabilité et de leurs risques d'insolvabilité par les institutions financières. En effet, le manque d'informations fiables empêche une évaluation précise de la solvabilité des MPME, ce qui dissuade les prêteurs d'offrir des crédits à ces entreprises perçues comme risquées (BRH, 2024). Afin de remédier à ce problème, la BRH a mis en place une initiative importante en créant le Bureau de l'Information sur le Crédit (BIC) en 2005. Cette initiative vise à collecter et centraliser les informations financières des MPME et autres acteurs économiques, ce qui permet de fournir aux institutions financières des données fiables et complètes pour évaluer les risques liés à l'octroi de crédits. En rendant ces informations accessibles, le BIC facilite l'inclusion financière en réduisant les barrières à l'accès au crédit pour les MPME. Cela améliore la capacité des institutions financières à évaluer la solvabilité des emprunteurs, renforçant ainsi leur confiance et augmentant la disponibilité des crédits pour ces entreprises. En conséquence, le BIC favorise la croissance des MPME, contribuant à la dynamique économique du pays (BRH, 2024).

La BRH a mis en place une Stratégie Nationale d'Inclusion Financière (SNIF) pour améliorer l'accès au financement des MPME. Entre 2014 et 2024, l'inclusion financière a progressé de manière significative. Par exemple, le taux de jeunes âgés de 15 à 24 ans disposant d'un compte bancaire dans une institution financière formelle a augmenté de 23 %, passant de 6 % en 2014 à 29 % en 2017. De même, l'inclusion financière des adultes de 25 ans et plus a connu une hausse, passant de 31 % en 2011 à 36 % en 2016. Le nombre de fournisseurs de services financiers a considérablement augmenté, passant de 695 à 1 904, soit une augmentation de 173,96 % au cours de cette période. De plus, les points de services financiers ont augmenté de manière notable, passant de 2 220 en 2011 à 5 250 en 2023, soit une croissance de 136 %. Cependant, les données montrent que près de deux tiers (63,3 %) des succursales bancaires se trouvent à Port-au-Prince. Le département du Nord suit avec 7,45 % des succursales, dont 4,79 % à Cap-Haïtien, tandis que l'Artibonite arrive en troisième position avec 5,85 %. Les départements du Sud-Est et de la Grande-Anse comptent respectivement 2,13 % et 1,60 % des succursales bancaires, selon le rapport de la BRH (ProEco Haïti, 2024).

**Graphe 6: Répartition de l'ensemble des portefeuilles de crédit bancaire en 2024**



Source: Rapport statistique supervision bancaire - 1er Trimestre 2024 - BRH

Source : ProEco Haiti, rapport statistique supervision bancaire- 1<sup>er</sup>Trimestre 2024-BRH

En effet, les données disponibles révèlent qu'une part significative des portefeuilles de crédit des institutions financières est concentrée dans le département de l'Ouest, particulièrement dans la capitale, Port-au-Prince. Cependant, cette répartition inégale des crédits est problématique, car la pauvreté est particulièrement aiguë dans les zones rurales, où l'accès au financement reste limité. Ces zones sont souvent laissées pour compte, malgré des besoins urgents de financement pour des projets agricoles, des petites entreprises locales et des initiatives de développement communautaire. Par conséquent, pour pallier cette inégalité, il devient crucial d'étendre les services financiers, notamment à travers l'implantation de microcrédits, qui sont adaptés aux capacités financières des populations rurales. Augmenter le nombre de points de services financiers dans ces zones rurales permettrait non seulement de stimuler l'entrepreneuriat local, mais aussi de favoriser l'inclusion financière, en offrant aux habitants des possibilités d'accès au

crédit et à des services financiers de base. Ces mesures contribueraient ainsi à réduire les inégalités économiques entre les zones urbaines et rurales, tout en améliorant les conditions de vie des populations rurales.

#### **4.2.Problèmes d'infrastructure et instabilité politique et économique**

Dans la rubrique traitant des impacts des crises politiques, sociales, environnementales et sanitaires sur la dynamique entrepreneuriale, nous avons analysé et présenté, sous différents angles, comment les diverses crises qu'a traversées Haïti ont affecté l'environnement des affaires dans le pays. Nous avons mis en lumière les effets dévastateurs sur plusieurs secteurs économiques, en nous appuyant sur des données statistiques révélant des baisses significatives dans certaines activités économiques. Ces données, publiées par l'IHSI, ont été reprises dans l'article de Thomas Lalime, qui expose de manière détaillée l'impact de ces crises sur l'économie haïtienne. Ces baisses, touchant divers secteurs, illustrent la fragilité du tissu entrepreneurial haïtien face aux chocs multiples, qu'ils soient politiques, sociaux ou environnementaux. En effet, l'ensemble des retombées des différentes crises témoigne des défis majeurs auxquels les entrepreneurs haïtiens sont confrontés au cours des dix dernières années.

Pour remédier à ces problèmes, l'État haïtien doit prendre des mesures drastiques afin de freiner les différents acteurs qui alimentent les crises sociopolitiques et économiques qui rongent le pays. Il doit lutter contre le banditisme, qui a forcé une partie de la population à se déplacer à l'intérieur et à l'extérieur du pays. L'État doit également reprendre le contrôle des territoires occupés par les bandits. Le déblocage des routes nationales est également impératif afin de permettre aux différents départements du pays de se reconnecter, facilitant ainsi la libre circulation des personnes, le transport des marchandises, etc.

#### **4.3.Cadre légal des affaires**

Dans son travail de recherche intitulé « Le jeune entrepreneur face au cadre juridique des affaires en Haïti : état des lieux », Junior Agena présente des résultats montrant que le cadre légal des affaires n'attire pas véritablement les investissements étrangers et ne facilite pas la réalisation des actions entrepreneuriales, malgré les efforts consentis par l'État haïtien. Autrement dit, le cadre juridique des affaires ne produit pas les résultats escomptés. Le cadre juridique des affaires en

Haïti a fait l'objet de plusieurs réformes visant à stimuler l'investissement et à soutenir l'entrepreneuriat. En 2002, le législateur haïtien a adopté le Code des investissements, un ensemble de mesures incitatives destinées à promouvoir la croissance économique en Haïti. D'autres initiatives ont suivi, notamment la création du CFI en 2006 et la Commission de réforme du droit des affaires en 2012. En 2015, le gouvernement haïtien a également mis en place le Centre de Développement de l'Entreprise et de l'Entrepreneuriat (CDEE), avec pour mission d'encourager la formalisation et le développement des MPME. Malgré ces réformes, Haïti continue de rencontrer plusieurs obstacles dans le domaine de l'entrepreneuriat. Le pays fait face à une prévalence élevée d'entreprises informelles, avec 96 % des entreprises individuelles et 77 % des entreprises familiales, ce qui limite leur capacité à se développer et à accéder à des financements. Les entrepreneurs haïtiens font face à des lourdeurs administratives quand ils doivent légaliser ou formaliser leurs entreprises. De plus, bien que le Code des investissements offre des avantages attractifs pour les investisseurs, la mise en œuvre de ce cadre juridique reste insuffisante. Le CFI, par exemple, ne dispose pas de mécanismes de suivi efficaces, ce qui compromet l'impact des investissements prévus. Les résultats en matière d'attraction d'Investissements Directs Etrangers (IDE) sont également décevants. Selon la Banque Mondiale, bien que le Code des investissements soit l'un des plus favorables de la région, Haïti n'a pas réussi à attirer les volumes d'IDE attendus. Ce constat est corroboré par le classement du pays dans le rapport Doing Business, où Haïti a perdu des places au fil des ans, passant du 136<sup>e</sup> au 174<sup>e</sup> rang entre 2006 et 2013, et se classant 179<sup>e</sup> en 2020. Cela illustre les défis structurels et institutionnels qui freinent l'efficacité des réformes entreprises, malgré les efforts déployés par l'État haïtien<sup>9</sup>.

Les démarches administratives sont à la fois simples et complexes, selon le type d'entreprise à légaliser ou formaliser. La légalisation d'une entreprise individuelle est moins exigeante, le MCI demande moins de documentation : une lettre avec le nom permettant d'identifier l'entreprise, ainsi que son adresse. Ensuite, l'entrepreneur doit payer des timbres à la DGI, et la légalisation coûte environ 3 000 gourdes. Après cela, l'entrepreneur doit entreprendre les démarches auprès de la DGI pour obtenir sa première patente, dont le coût varie entre 25 000 et 30 000 gourdes. À

---

<sup>9</sup> Junior Agena : Mémoire ,

Faculté de Droit , Université de Montreal

la différence des entreprises individuelles, pour les Sociétés en Nom Collectif (SNC), les entrepreneurs doivent préparer des statuts et, parfois, faire appel à un avocat ou à une personne expérimentée en la matière, ce qui augmente les coûts de légalisation. Les Sociétés Anonymes (SA) sont les types d'entreprises les plus coûteuses en termes de légalisation. Les entrepreneurs doivent recourir aux services d'un notaire et de professionnels spécialisés, tels que des avocats, qui exigent des frais pouvant aller jusqu'à 5 000 dollars américains, jusqu'à l'obtention de la première patente. Selon les départements dans lesquels les entrepreneurs souhaitent légaliser leurs entreprises, le processus peut être long, parfois prenant un minimum de 15 jours. De plus, dans certaines zones rurales, les bureaux de la DGI ne fonctionnent pas correctement, ce qui complique l'obtention de la patente. Les entrepreneurs sont parfois obligés de se rendre à Port-au-Prince pour finaliser leurs démarches, ce qui les expose à des risques d'insécurité, rendant ainsi le processus encore plus difficile et coûteux.

## **5. Opportunités dans l'EE haïtien**

### **5.1.Opportunités à travers l'existence des programmes ou structures d'incubation, d'accélération d'entreprises, des coworking spaces et centre d'innovation**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous allons présenter les opportunités existantes dans l'EE haïtien sous deux angles. Le premier angle porte sur l'existence de programmes d'incubation, d'accélération d'entreprises, de coworking spaces (espaces de travail partagés), ainsi que des centres d'innovation. Ces structures représentent des opportunités importantes pour les jeunes souhaitant se lancer en affaires, mais aussi pour les entrepreneurs qui cherchent à améliorer la performance de leurs entreprises en termes de viabilité et de rentabilité financière. Certains de ces programmes, incubateurs, accélérateurs, coworking spaces et centres d'innovation, mettent à disposition des ressources précieuses telles que des mentors, des consultants, des coachs et des formateurs spécialisés en affaires. En plus de ces ressources humaines, ces structures offrent des opportunités de réseautage, permettant aux entrepreneurs de se connecter avec des investisseurs, de trouver des clients et d'obtenir des espaces de travail adaptés à leurs besoins. Cependant, bien que ces ressources soient essentielles, des recherches ont révélé qu'elles ne sont pas accessibles à tous, car la majorité d'entre elles est localisée à Port-

au-Prince et n'existe pas dans plusieurs départements. Face à cette réalité, certaines organisations, qui auparavant se concentraient sur des projets et programmes dans la région de l'Ouest, se tournent actuellement vers les zones provinciales. Ces dernières accueillent de nombreux déplacés internes fuyant la violence des gangs armés qui terrorisent le département de l'Ouest depuis plus de trois ans, à partir de juin 2021. Cette situation de crise a rendu l'accès aux ressources encore plus difficiles pour les jeunes entrepreneurs et les personnes désireuses de lancer leur entreprise.

Le second angle de cette recherche s'intéresse aux secteurs porteurs en Haïti. Ces secteurs, que nous présentons ci-dessous, offrent des perspectives intéressantes pour le développement entrepreneurial dans le pays.

## **5.2.Opportunités à travers les secteurs porteurs**

Cette partie met en lumière les opportunités concrètes offertes par les secteurs porteurs en Haïti. Elle présente les domaines économiques où les perspectives de développement entrepreneurial sont particulièrement prometteuses, en s'appuyant sur les tendances actuelles et les potentiels identifiés pour favoriser la croissance et la diversification des activités économiques dans le pays.

### **5.2.1. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), agriculture, énergies renouvelables et artisanat**

Haïti Entrepreneurs, dans un article publié le 26 juin 2024 sur son site, présente les secteurs porteurs dans lesquels investir en Haïti pour 2024 et 2025, mettant en évidence des domaines clés où des opportunités sont identifiées. Bien que l'article expose les raisons pour lesquelles ces secteurs sont prometteurs, il n'est pas possible de vérifier les critères d'évaluation, la méthodologie utilisée, ni les sources spécifiques qui pourraient garantir un niveau d'objectivité. Parmi les secteurs mentionnés, l'agriculture, pilier de l'économie haïtienne, offre des perspectives intéressantes, notamment dans la transformation des produits agricoles locaux comme le café, le cacao et les fruits tropicaux, ainsi que la production de biocarburants à partir de matières premières locales. Le secteur des énergies renouvelables, quant à lui, apparaît comme une opportunité importante en raison des

ressources naturelles sous-exploitées, telles que l'énergie solaire, éolienne et hydraulique, avec des projets d'installation de panneaux solaires, de fermes éoliennes et de petites centrales hydroélectriques. Le tourisme, riche en atouts culturels et naturels, notamment les plages et les sites historiques, offre également un potentiel de développement dans les infrastructures hôtelières, l'écotourisme et les croisières. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en pleine expansion, avec des opportunités dans l'accès à Internet haut débit, le développement de logiciels et la création de centres de données, représentent également un secteur stratégique pour transformer plusieurs domaines, dont l'éducation, la santé et l'administration. Haïti a également besoin de moderniser ses infrastructures, avec des projets possibles dans la construction de logements abordables, les infrastructures de transport, ainsi que la modernisation des ports et aéroports. En matière de santé, des investissements dans la construction d'hôpitaux, la fourniture d'équipements médicaux et la formation de professionnels sont nécessaires. Enfin, l'éducation, élément clé pour le développement à long terme du pays, offre des opportunités dans la création d'établissements éducatifs de qualité, ainsi que dans les programmes de formation professionnelle et les plateformes d'apprentissage en ligne. Ces secteurs représentent des leviers potentiels pour stimuler l'économie et favoriser un développement durable en Haïti (Haïti Entrepreneurs, 2024). Dans le cadre d'un Forum sur l'investissement en Haïti, organisé les 15 et 16 juin 2023 par l'ambassade américaine à Washington, la plateforme Haïti INVEST de l'USAID et le projet Atteindre ont eu pour objectif de mettre en relation les fournisseurs de capitaux avec des opportunités d'investissement viables en Haïti, tout en débloquent des fonds pour les PME haïtiennes prometteuses. Ce forum a mis en lumière les secteurs de l'agriculture, de l'énergie et de l'inclusion financière, considérés comme des secteurs porteurs offrant des opportunités d'investissement (Ambassade des États-Unis en Haïti, 2023).

Le secteur artisanal en Haïti comprend une grande variété d'activités, telles que la sculpture, la peinture, la ferronnerie et le travail du fer découpé, les boiseries, ainsi que la vannerie, la poterie et la broderie. Il englobe également la briqueterie, la tannerie et le travail du cuir, ainsi que la filature et le tissage, sans oublier la tapisserie et l'impression sur tissus. Ces métiers, riches en savoir-faire traditionnels, jouent un rôle crucial dans

l'économie locale et contribuent à la préservation de l'identité culturelle d'Haïti (HDIT Cabinet Volmar, 2022). Le secteur artisanal en Haïti est également un secteur porteur, bénéficiant de nombreux avantages incitatifs offerts par le Code des investissements, publié le 26 novembre 2002, dans le but d'attirer des investisseurs dans ce domaine. Parmi ces avantages, on retrouve une franchise douanière et fiscale sur les importations de biens nécessaires à l'implantation et à l'exploitation de l'entreprise, comprenant l'équipement, le matériel, les articles et accessoires indispensables, ainsi que les fournitures et pièces de rechange pour l'entretien des équipements. De plus, les entreprises artisanales profitent d'une exonération de la taxe sur la masse salariale et d'autres taxes internes directes pendant une période allant jusqu'à 15 ans. Une autre mesure favorable est la dispense générale de caution ou de dépôt de garantie dans le cadre de l'admission temporaire. Ces incitations visent à réduire les coûts d'installation et à soutenir la croissance du secteur artisanal en Haïti, tout en offrant un environnement fiscal et douanier avantageux pour encourager les investissements (HDIT Cabinet Volmar, 2022).

### **5.2.2. Le potentiel de la transformation digitale et des nouveaux modèles économiques (e-commerce, fintech).**

Le monde est actuellement à l'ère de la digitalisation. Les pays développés et en développement tirent parti des effets de cette transformation numérique. Ainsi, les entreprises doivent s'adapter pour rester compétitives tant sur le marché local qu'international. Dans un article publié le 26 mars 2023, Open Edition Journals a analysé l'impact de la transformation numérique sur les modèles d'affaires, en se concentrant particulièrement sur les cabinets de conseil en financement de l'innovation, et a présenté les différentes définitions de la transformation numérique proposées par divers auteurs. Certains chercheurs, tels que Timsit (2018) et Kohli et Melville (2019), font une distinction entre la stratégie numérique et la transformation numérique, estimant que cette dernière se limite à l'intégration d'outils digitaux dans les processus existants. D'autres, comme Parida et al. (2019) ou Sohl et al. (2020), soutiennent que la transformation numérique permet de redéfinir le modèle économique de l'entreprise, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles sources de revenus et d'opportunités commerciales. Cela implique que la transformation numérique exige une réflexion stratégique plus vaste que la simple adoption de technologies

numériques. Dans cet article, la notion de transformation numérique des entreprises repose sur la définition de Varenne (2020), qui englobe à la fois l'intégration technologique et une révision de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise : « La transformation digitale n'est donc pas que la numérisation de l'entreprise. La digitalisation consiste à faire évoluer l'activité de l'entreprise (processus, relation clients, business model, structure organisationnelle, flux d'information) dans un monde digital et interconnecté : c'est une transformation identique à la précédente révolution industrielle qui a reconfiguré l'économie artisanale en 1.0 de l'époque vers une économie industrielle dans une logique de consommation de masse » (Varenne, 2020). Par ailleurs, Westerman et al. (2011) soulignent que les transformations numériques ont un impact sur trois dimensions principales : l'expérience client, grâce à une meilleure compréhension des besoins et une communication facilitée ; les processus opérationnels, avec l'automatisation d'un maximum de tâches internes ; et le modèle économique, qui se renouvelle par la création de valeur.

Les différentes définitions citées dans le paragraphe ci-dessus soulignent les opportunités présentes dans le secteur des MPME haïtiennes, en tenant compte de leurs caractéristiques. Lors de la 12e édition du Sommet International de la Finance, organisé par le Groupe Croissance en collaboration avec le Groupe ProFin et la BRH du 25 au 27 avril 2022<sup>10</sup>, des intervenants ont présenté les possibilités offertes par la transformation numérique des MPME ainsi que les problèmes auxquels elles font face. Ils ont abordé trois grands axes : le marketing et l'amélioration de l'expérience client, le numérique comme un vaste marché, et la digitalisation comme source de financement. L'un des intervenants a souligné qu'en Haïti, l'objectif n'est plus simplement de développer l'entreprise, mais de créer des liens solides avec les clients grâce à la collecte et à l'analyse des données, un processus qui peut avoir un impact émotionnel sur le marketing. Un autre intervenant a ajouté que les entreprises doivent humaniser leur présence sur les réseaux sociaux et interagir activement avec leurs clients, en recommandant aux PME de recruter des « community managers » pour maintenir cette interaction numérique. Le numérique est également vu comme un

---

<sup>10</sup><https://profin.tv/articles-et-publications/f/des-opportunit%C3%A9s-dans-la-transformation-digitale-des-pmes>

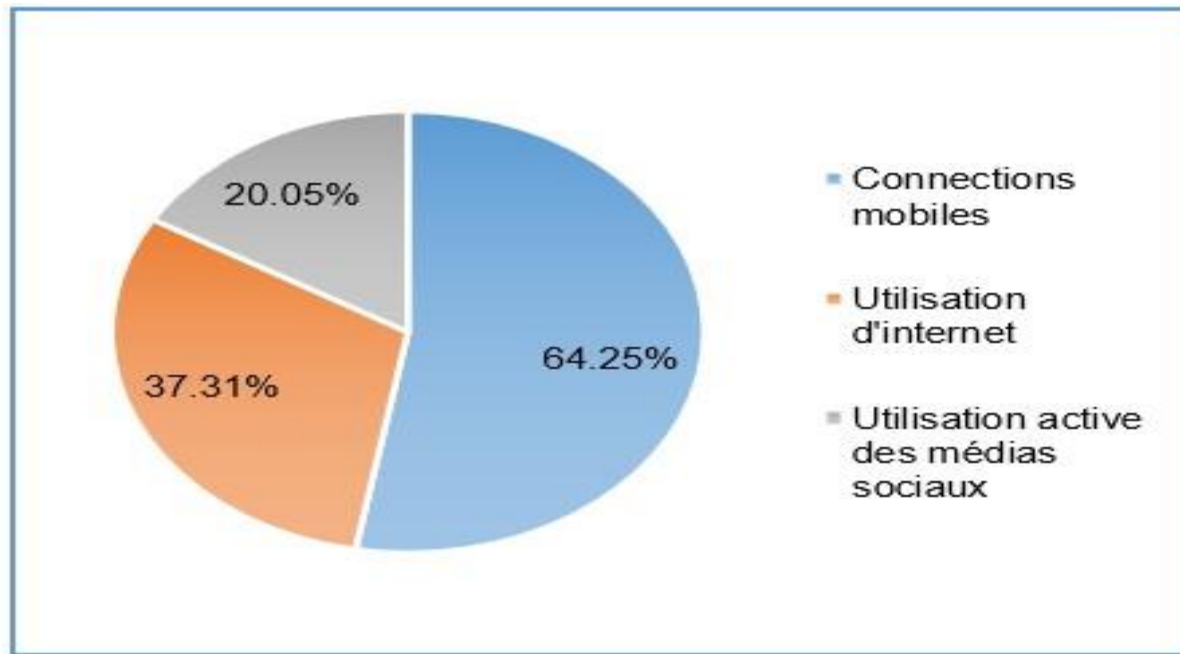
marché considérable, chaque utilisateur de smartphone représentant un client potentiel, et les entreprises devraient utiliser les plateformes numériques pour toucher non seulement le marché local, mais aussi la diaspora et des clients internationaux. Ils ont aussi mentionné le financement des PME via des outils numériques, tels que le crowdfunding, comme une solution pour contourner les obstacles traditionnels. En ce qui concerne l'innovation, ils ont précisé que l'innovation réside non seulement dans l'offre de nouveaux produits, mais aussi dans l'optimisation des processus internes et des modèles d'affaires grâce aux outils numériques, comme les "dashboards" de gestion, qui permettent aux entreprises de suivre et d'améliorer leur performance. Ils ont terminé leurs échanges sur les défis d'adaptation des MPME à la digitalisation malgré les opportunités offertes par celle-ci. Ils ont évoqué comme défis le manque de professionnels qualifiés lié à des formations inadaptées, le fait que certaines entreprises ne donnent pas la possibilité à certains professionnels de mettre en valeur leurs compétences, et le fait que les universités et écoles ne s'adaptent pas, malgré l'évidence fournie par la pandémie de COVID-19.

Le PNUD-Haïti a publié un article rédigé par Pierre Antoine, Responsable de l'expérimentation à Acc Lab, Haïti, le 21 janvier 2022 <sup>11</sup>, montrant comment la digitalisation peut faire une différence dans le domaine de la gestion des déchets solides en Haïti. En faisant un état des lieux du numérique en Haïti, il a repris les données publiées par Hootsuite en 2021. Selon cette source, plus de 50 % de la population haïtienne utilise un téléphone portable, tandis que 37 % d'entre elle dispose d'une connexion Internet et 20,5 % utilise les réseaux sociaux.

---

<sup>11</sup><https://www.undp.org/fr/haiti/blog/comment-la-digitalisation-peut-faire-une-difference-dans-le-domaine-de-la-gestion-des-dechets-solides-en-haiti>

**Graphe7: Statistique sur la situation digitale en Haïti**



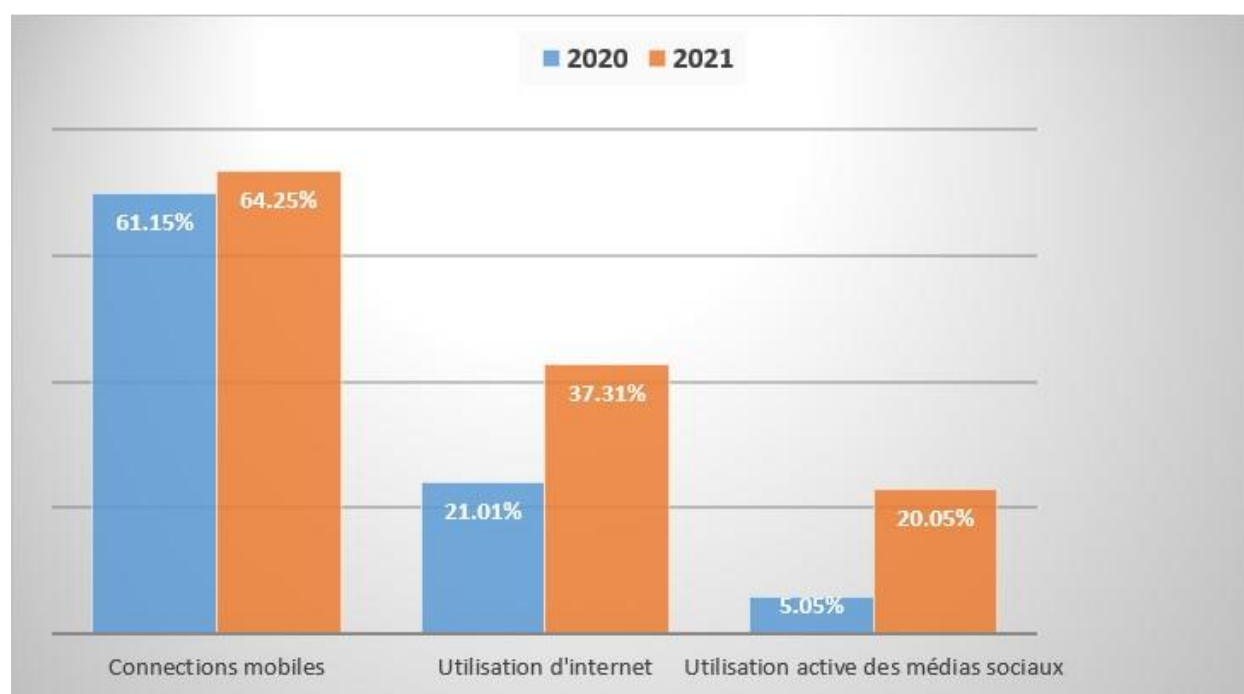
*Source : PNUD-Haïti/ Pierre Antoine, Pierre Antoine Responsable de l'expérimentation, Acc Lab, Haïti*

Dans le même article, le PNUD-Haïti<sup>12</sup> analyse les paramètres clés tels que les connexions mobiles, l'accès à Internet et l'utilisation active des réseaux sociaux pour mettre en lumière les progrès réalisés par Haïti dans le domaine numérique entre 2020 à 2021. Le nombre d'abonnés aux services de téléphonie mobile a connu une augmentation notable, passant de 61,15 % à 64,25 %, soit une progression de 3,1 %. Cela reflète une adoption croissante des téléphones mobiles parmi la population haïtienne. De son côté, l'utilisation d'Internet a enregistré une hausse marquante, passant de 21,02 % à 37,31 %, ce qui représente une augmentation de 16,3 %. Cette croissance indique un accès de plus en plus large à l'Internet, un facteur clé pour le développement numérique du pays. Enfin, l'utilisation des réseaux sociaux a suivi une tendance similaire, avec un ajout de 15 % de nouveaux usagers en janvier 2021, ce qui témoigne de l'essor des plateformes sociales en Haïti et de leur rôle croissant dans la communication et les interactions numériques.

---

<sup>12</sup> Idem

**Graphe8: Croissance du secteur de la technologie pour la période allant de 2020 à 2021**



*Source : PNUD-Haïti/ Pierre Antoine, Pierre Antoine Responsable de l'expérimentation, Acc Lab, Haïti*

### **5.3.Croissance des marchés locaux et régionaux**

Haïti est devenu membre provisionnel de la CARICOM le 4 juillet 1998 et a obtenu le statut de membre à part entière en 2002. Haïti, représente près de la moitié des habitants de la CARICOM avec 10 millions de citoyens<sup>13</sup>. Cette intégration lui permettrait de tirer des avantages, notamment dans les échanges commerciaux de certains produits, ce qui favoriserait la croissance de ses marchés locaux et régionaux. Cependant, Haïti a fait face à des contraintes structurelles et conjoncturelles qui l'empêchent de profiter pleinement des avantages et des bénéfices de cette intégration. La première Étude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce en Haïti, réalisée en 2013, met en lumière le potentiel significatif du pays pour stimuler son économie, diversifier ses exportations et réduire sa dépendance alimentaire. Ce rapport a été rendu public après un atelier

<sup>13</sup><https://franceoea.org/caribbean-community-comon-market-caricom>

réunissant une centaine de participants issus de divers secteurs haïtiens. Il propose un plan d'action visant à renforcer la compétitivité du pays et à créer des emplois. Le ministre du Commerce, M. Wilson Laeau, a souligné l'importance de l'étude dans le cadre des réformes en cours pour améliorer le climat des affaires, augmenter la participation d'Haïti au commerce international et faire du pays un acteur économique émergent d'ici 2030. L'étude identifie plusieurs secteurs porteurs de croissance, tels que l'agriculture, l'industrie textile, et les services liés aux technologies de l'information, tout en soulignant la nécessité de réformes structurelles pour maximiser ces bénéfices. Le groupe de la Banque mondiale a soutenu cette initiative dans le cadre de sa stratégie de promotion du développement économique et de réduction de la pauvreté, en apportant un soutien à l'amélioration du cadre des affaires et à la facilitation des échanges commerciaux (MCI, 2013).

DjiofackZebaze et McKenna (2014), dans un article écrit et publié sur le site de la Banque Mondiale, soulignent l'importance du commerce extérieur dans le processus de redressement économique d'Haïti après le séisme dévastateur de 2010. En collaboration avec la Banque mondiale et d'autres partenaires, le gouvernement haïtien travaille activement pour identifier et lever les obstacles aux échanges commerciaux. Cela permet de stimuler les secteurs clés, notamment l'agriculture et le textile. Le programme de facilitation des échanges, soutenu par un fonds multi-donneurs, vise à réduire les coûts des transactions commerciales, à améliorer la compétitivité des producteurs et à renforcer l'intégration régionale du pays. Parmi les recommandations figurent des initiatives visant à moderniser les infrastructures, améliorer les procédures douanières et optimiser les systèmes de transport et d'emballage des produits. Ce programme de modernisation inclut également le déploiement de technologies avancées, telles que le système douanier automatisé, pour améliorer l'efficacité des échanges. Ces efforts visent à renforcer la position d'Haïti sur les marchés internationaux et à soutenir son développement économique à long terme (DjiofackZebaze & McKenna, 2014).

## CHAPITRE IV : METHODOLOGIE

### 1. Présentation des programmes d'incubation étudiés

#### 1.1. Haiti Startup Talent : Aperçu général

Haiti Startup Talent est un programme d'incubation conçu pour aider les jeunes de 18 à 34 ans à créer leur propre entreprise. Depuis sa création en 2018 jusqu'à 2023, la période couvrant les cohortes des start-ups faisant partie de cette étude, il est géré par la Fondation CASELI. Ce programme a été financé par Fomento San Sebastián pour la période 2018-2019 et par la BID pour la période 2021-2023. Fondée en 2017, la Fondation CASELI se consacre au développement de l'entrepreneuriat rural et du leadership innovant. Elle offre des services de conseil pour construire des moyens de subsistance durables en Haïti et soutient les MPME<sup>14</sup>.

En 2022, la Fondation CASELI, à travers le programme Haiti Startup Talent, s'est associée au Fonds d'Innovation pour les Industries Culturelles et Créatives (CIIF) afin de développer et mettre en œuvre un accélérateur de festivals, en partenariat avec des organisations en Haïti, au profit du sous-secteur des festivals. Ce programme a été financé par la Banque de Développement des Caraïbes (CDB). Le CIIF est un fonds multilatéral destiné à soutenir le développement du secteur des Industries Créatives (IC) dans les Caraïbes, avec l'objectif de rendre ces industries compétitives à l'échelle mondiale (Caribbean Development Bank, 2020). Dans le cadre de ce programme, trente (30) professionnels haïtiens, à la tête de festivals haïtiens reconnus, ont été formés pour créer des modèles évolutifs, reproductibles et lucratifs. Des experts ont également été invités pour servir de mentors aux participants. Enfin, le réseau local et international de partenaires a été mobilisé à la fin du programme, et des prix monétaires ont été attribués aux meilleurs projets<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>[https://haiti\\_start-uptalent.org/fondation-caseli/](https://haiti_start-uptalent.org/fondation-caseli/)

<sup>15</sup>[https://www.caribank.org/sites/default/files/2020-12/CIIF%20Haiti%20Accelerator%20Partnership%20Call\\_%20Festivals%20-%20FR.pdf](https://www.caribank.org/sites/default/files/2020-12/CIIF%20Haiti%20Accelerator%20Partnership%20Call_%20Festivals%20-%20FR.pdf)

Pour les périodes 2018-2017 et 2021-2023, la Fondation CASEL a mis en œuvre le programme Haiti Startup Talent – Incubation pour Jeunes Entrepreneurs, en partenariat avec le FAES qui représente l'état haïtien. Ce programme vise à favoriser l'intégration socio-économique des jeunes en les soutenant dans la création d'activités génératrices de revenus. Pendant cette période, environ 350 jeunes entrepreneurshaïtien.ne.s et 110 start-ups au total ont participé à un programme d'incubation intensif de six mois, à temps plein après leur sélection parmi plus de 1 700 applications reçues. Ce programme leur a permis d'accéder à des formations de haut niveau en entrepreneuriat, de bénéficier du soutien d'un réseau de mentors et d'utiliser un espace de travail partagé «coworkingspace »entièrement équipé. À l'issue du programme, les participants ont eu l'opportunité de présenter leurs start-ups devant un réseau d'investisseurs et de partenaires potentiels, dans le but d'obtenir des financements ou des investissements<sup>16</sup>.

Le programme Haiti Startup Talent a fourni environ 300 heures de formation et de coaching sur une période de six mois. Il a développé des partenariats avec des universités telles que l'Université Notre-Dame d'Haïti, l'Université Quisqueya et l'Université de Technologie d'Haïti (UNITECH), ainsi qu'avec des réseaux de professionnels qualifiés, l'État haïtien et des entreprises du secteur privé, afin de soutenir les entrepreneurs et favoriser leur développement. Il a commencé à travailler sur la levée de fonds pour assurer la continuité du programme après la fin du financement de la BID en décembre 2023, mais n'a pas encore atteint ses objectifs de cette levée de fonds.

**Table 10 : Nombre de start-ups incubées par cohorte, programme Haiti Startup Talent**

| <b>Années</b>                       | <b>2018-<br/>Alpha</b> | <b>2019-<br/>Cohorte<br/>Beta</b> | <b>2021-<br/>Cohorte<br/>1</b> | <b>2022-<br/>Cohorte<br/>2</b> | <b>2022-<br/>Cohorte<br/>3</b> | <b>2023-<br/>Cohorte<br/>4</b> | <b>2023-<br/>Cohorte<br/>5</b> | <b>2023-<br/>Cohorte<br/>6</b> |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Nombre<br/>de start-<br/>ups</b> | 10                     | 8                                 | 13                             | 15                             | 14                             | 14                             | 15                             | 15                             |

<sup>16</sup>[https://haiti\\_startuptalent.org/partenaires/](https://haiti_startuptalent.org/partenaires/)

N.B. Les cohortes Alpha et Beta ont été financées par Fomento, tandis que les six autres cohortes ont été financées par la BID. De plus, trois cohortes ont été réalisées en 2023, dont deux en parallèle.

## **1.2. BEL Initiative : Aperçu général**

BEL Initiative est un programme entrepreneurial de la Chambre de Commerce Haïtiano-Américaine de Géorgie localisée à Atlanta Georgia aux Etats Unis qui offre aux entrepreneurshaïtien.ne.s une formation, du mentorat, ainsi qu'un accès et une visibilité aux États-Unis durant l'été. Ce programme expose les entrepreneurshaïtien.ne.s à la manière de faire des affaires aux États-Unis, leur offrant des opportunités d'améliorer leurs compétences entrepreneuriales tout en affinant ou en lançant leurs projets d'affaires. Après le programme, les boursiers retournent en Haïti avec l'engagement d'appliquer les connaissances, ressources et solutions acquises pour développer leurs entreprises et soutenir leurs communautés locales<sup>17</sup>. BEL Initiative repose sur des piliers clés comme les affaires, l'entrepreneuriat et le leadership, que nous considérons essentiels pour transformer le paysage économique d'Haïti. Sa mission est de stimuler les investissements, la création d'emplois et la durabilité en Haïti, en favorisant le développement des affaires, l'entrepreneuriat et le leadership transformationnel<sup>18</sup>. BEL Initiative a démarré sa première cohorte en 2017. Les appels à candidatures pour chaque cohorte sont lancés au niveau national. Au cours des quatre cohortes réalisées de 2017 à 2022, des entrepreneurs issus de la majorité des départements d'Haïti ont été sélectionnés et ont pu bénéficier de ce programme<sup>19</sup>.

Le programme BEL Initiative a reçu environ 890 candidatures pour l'ensemble des six cohortes réalisées entre 2017 et 2022, et a sélectionné 73 start-ups pour participer au programme. Certaines cohortes ont été entièrement organisées aux États-Unis, en y faisant voyager les entrepreneurs, tandis que d'autres ont été réalisées en mode hybride, en Haïti, avec des

---

<sup>17</sup><https://belinitiative.com/>

<sup>18</sup><https://www.linkedin.com/company/b-e-l-initiative/about/>

<sup>19</sup><https://belinitiative.com/2020-21-cohort/>

formateurs et coachs intervenant depuis les États-Unis. Cette approche hybride a été motivée par diverses contraintes, notamment les problèmes d'obtention de visa pour les entrepreneurs afin de leur permettre d'entrer aux États-Unis, la fermeture de l'ambassade américaine en Haïti pour des raisons sanitaires ayant aggravé la situation. Les cohortes ont bénéficié de formations et de séances de coaching à des niveaux d'intensité variables, avec un nombre total d'heures de formation allant de 126 à 180 heures par cohorte.

Le programme a bénéficié du soutien d'entreprises américaines, qui sont fortement impliquées dans l'incubation des start-ups. Les entreprises haïtiennes y participent également, mais dans une moindre mesure. L'État haïtien, quant à lui, n'a pas soutenu le programme. En parallèle, des partenariats ont été développés avec des entreprises privées, des chambres de commerce aux États-Unis, dont la Chambre de Commerce Haïtiano-Américaine de Géorgie, ainsi que des universités telles que Georgia Institute of Technology, Albany State University et Iowa State University. Des fonds d'investissement pour start-ups, des bailleurs de fonds, des cabinets de conseil et des réseaux de professionnels qualifiés ont également été mobilisés pour soutenir les entrepreneurs et favoriser leur développement. Le programme a parfois atteint ses objectifs de levée de fonds pour financer les différentes cohortes.

**Table 11: Nombre de start-ups incubées par cohorte, programme BEL Initiative**

| Années               | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|
| Nombre des start-ups | 4    | 9    | 12   | 20   | 14   | 14   |

## 2. Questions de recherche

Les questions de cette recherche sont les suivantes :

- a) Les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises en Haïti sont-ils efficaces pour soutenir le développement des MPME et start-ups ?

Cette question cherche à évaluer dans quelle mesure les incubateurs et accélérateurs en Haïti réussissent à répondre aux besoins des entrepreneurs locaux. L'efficacité de ces programmes dépend de plusieurs facteurs : l'adéquation des services offerts, et l'accès au financement. En Haïti, bien que des initiatives existent, leur impact reste souvent limité, ce qui soulève des interrogations sur la manière dont ces programmes peuvent réellement soutenir le développement durable des MPME et start-ups.

- b) Quels sont les principaux défis rencontrés par ces programmes dans leur mise en œuvre ?

Cette question s'intéresse aux obstacles rencontrés par les incubateurs et accélérateurs dans leur fonctionnement quotidien. Il s'agit de comprendre les contraintes auxquelles ces structures sont confrontées, qu'il s'agisse de la gestion des ressources humaines, du manque de financement, de l'instabilité politique et économique, ou des difficultés à atteindre les entrepreneurs en dehors de la capitale. Identifier ces défis permettrait de proposer des solutions pour améliorer l'efficacité et l'accessibilité de ces programmes.

### **3. Hypothèses de recherche**

Les hypothèses de recherche sont les suivantes :

- a) Les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises en Haïti sont efficaces pour soutenir le développement des MPME et des start-ups, mais leur impact est limité par un manque de ressources financières pour soutenir les idées d'entreprises et les start-ups ayant un potentiel de rentabilité et de pérennité.

Cette hypothèse postule que les programmes existants en Haïti ont un certain impact positif, mais que leur efficacité est fortement limitée par un manque de financement. De nombreuses idées d'entreprises et start-ups en Haïti, qui pourraient être rentables et durables, ne reçoivent pas le soutien financier nécessaire pour se développer, ce qui les empêche de réaliser leur plein potentiel. Un soutien financier plus conséquent pourrait permettre à ces initiatives de croître et de stabiliser leur développement, d'autant plus que les entrepreneurs locaux ont souvent du mal à accéder à des ressources financières adaptées à leurs besoins.

- b) Les crises socio-économiques et politiques survenues au cours des 10 dernières années ont eu un impact négatif sur la mise en œuvre des programmes d'incubation et d'accélération en Haïti, affectant directement les idées d'entreprises et les start-ups bénéficiaires dans leur création, leur développement et leur réussite.

Cette hypothèse se base sur l'idée que la situation socio-politique instable en Haïti, marquée par des crises répétées (élections contestées, manifestations, violences, présence de gangs armés, etc.), a un impact direct sur le bon fonctionnement des programmes d'incubation et d'accélération. Ces crises affectent non seulement la mise en œuvre des programmes eux-mêmes, mais également la stabilité des start-ups bénéficiaires, perturbant leur développement, leur gestion quotidienne et leur accès aux ressources nécessaires. En raison de ces facteurs, les programmes d'accompagnement ne peuvent pas fonctionner efficacement dans un environnement aussi incertain.

#### **4. Méthode d'échantillonnage**

Notre échantillon est composé des participants ou bénéficiaires des deux programmes d'incubation d'entreprises étudiés, à savoir Haiti Startup Talent et BEL Initiative. Pour le programme Haiti Startup Talent, nous avons sélectionné deux premières cohortes de ce programme réalisées de 2017 à 2018 avec le financement reçu de Fomento San Sebastian, une société publique municipale de la ville de Saint-Sébastien, en Espagne et aussi 6 premières cohortes réalisées de 2021 à 2023 avec le financement reçu de la BID. Ces deux financements ont été gérés par le FAES. Ainsi, nous avons choisi un total de 18 start-ups ayant complètement terminé le programme dans le cadre du financement reçu de Fomento San Sebastian et 84 start-ups qui ont complété le programme dans le cadre du financement de la BIB. En conséquence, notre échantillon comprend 102 dans le cadre du programme Haiti Startup Talent, ainsi que 73 start-ups dans le cadre du programme BEL Initiative. Au total, la population choisie comprend 175 start-ups pour ces deux programmes d'incubation. Les start-ups sélectionnées dans le cadre du programme de Haiti Startup Talent sont représentées par au moins 2 et au maximum de 5 entrepreneurs associé.e.s. Cependant, en vue des objectifs de ce travail de recherche, nous

considérons la start-up comme unité statistique, comme population pour calculer l'échantillon à étudier.

Pour une population de 175 start-ups de ces deux programmes d'incubation, un échantillon aléatoire de 120 start-ups constitue une taille scientifiquement acceptable pour cette étude, avec un intervalle de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 %. De plus, pour garantir des résultats fiables et généralisables à l'ensemble de la population, il est nécessaire de prendre en compte ces 120 start-ups.

Afin d'augmenter les chances d'obtenir un échantillon de taille suffisante, les associés ou représentants des 175 start-ups ont été contactés par email, Instagram, Facebook, LinkedIn et via leurs groupes WhatsApp respectifs, les invitant à remplir le formulaire électronique conçu pour ce sondage. En raison des contraintes liées à la situation d'insécurité, qui ont forcé les entrepreneurs à se réfugier dans les provinces, et à des programmes d'aide humanitaire du gouvernement américain qui les ont permis de quitter Haïti, notamment les programmes « Humanitarian Parole » et « Réunification Familiale », un échantillonnage accidentel ou par convenance a été privilégié, remplaçant l'échantillonnage probabiliste. Le programme « Humanitarian Parole » permet à des individus, notamment des Haïtiens touchés par des crises humanitaires, d'entrer temporairement aux États-Unis pour des raisons urgentes, telles que des menaces à leur sécurité ou des catastrophes naturelles. Ce programme a permis à de nombreux Haïtiens, y compris des entrepreneurs des deux programmes d'incubation, de quitter Haïti et de se rendre aux États-Unis pour des raisons humanitaires. Par ailleurs, le programme de « Réunification Familiale » permet aux membres de la famille de citoyens américains ou de résidents permanents légaux de rejoindre leurs proches aux États-Unis. Cela a facilité l'émigration d'un grand nombre d'entrepreneurs qui se sont réfugiés dans d'autres pays ou ont rejoint des membres de leur famille aux États-Unis. Cette situation a rendu difficile la mise en place d'un échantillonnage probabiliste, c'est pourquoi un échantillonnage accidentel ou par convenance a été utilisé. Cette méthode a facilité la sélection des entrepreneurs disponibles et prêts à remplir le formulaire d'enquête. Afin de compenser le manque de rigueur scientifique dans la sélection des unités et d'assurer la représentativité statistique de l'échantillon, une période de collecte de deux mois a été définie. Pendant cette période, plusieurs actions ont été menées pour maximiser la participation des entrepreneurs. Des campagnes de sensibilisation ont été

lancées sur différents canaux de communication, notamment par des rappels réguliers sur les groupes WhatsApp et des messages personnalisés sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram et LinkedIn. De plus, des appels directs ont été effectués pour encourager les participants à remplir le formulaire d'enquête. Cette approche a permis de maintenir l'engagement tout au long du processus de collecte et d'augmenter le taux de réponse, tout en s'efforçant de garantir la représentativité de l'échantillon.

## **5. Technique de collecte des données**

Les informations nécessaires à cette étude sont collectées à partir de deux sources principales : une source primaire et une source secondaire. Les informations provenant de la source primaire sont collectées à travers des questionnaires développés et soumis en ligne. Ces questionnaires ont été envoyés entrepreneurs et aux gestionnaires des deux programmes d'incubation étudiés, Haiti Startup Talent et BEL Initiative. Les questionnaires permettent de recueillir des données directement auprès des start-ups participés programmes, garantissant ainsi des informations spécifiques et actualisées concernant leurs opportunités, leurs défis, ainsi que les résultats qu'ils ont obtenus grâce à ces programmes. La collecte des données via des questionnaires en ligne permet une grande flexibilité et une couverture étendue, notamment en permettant d'atteindre un large éventail d'entrepreneurs et de gestionnaires, tant à Port-au-Prince dans les zones provinciales d'Haïti qu'à l'étranger (USA, Canada, France, Brésil etc.). Ce mode de collecte favorise également la confidentialité et l'anonymat des répondants, ce qui peut encourager des réponses plus honnêtes et détaillées.

La source secondaire fait référence aux rapports partagés par les institutions, telles que Haiti Startup Talent/ Fondation CASELI et BEL Initiative, ainsi qu'aux données publiées sur leurs pages de réseaux sociaux et sites d'internet. Ces rapports incluent des informations générales sur les programmes d'incubation, les structures d'accompagnement, ainsi que les résultats obtenus depuis le lancement des programmes. Ces documents sont souvent publiés par les institutions organisatrices des programmes et offrent des données agrégées qui permettent d'analyser les tendances générales et les impacts des programmes sur les entreprises et les entrepreneurs. Les informations présentes sur les sites internet des institutions, telles que les études de cas, les rapports annuels, les publications et autres ressources disponibles en ligne, complètent ces

rapports et fournissent un contexte plus large sur les initiatives mises en place pour soutenir l'entrepreneuriat en Haïti. L'avantage de cette source est qu'elle permet d'obtenir une vue d'ensemble sur les stratégies et les politiques des programmes, bien que les données collectées soient souvent moins spécifiques que celles obtenues par les questionnaires primaires.

La méthode de collecte retenue repose sur l'auto-remplissage à travers un formulaire électronique conçu de manière simple et accessible, en utilisant Google Forms. Ce formulaire peut être rempli facilement sur un ordinateur ou un smartphone, en fonction des préférences des participants. Pour garantir une meilleure compréhension et faciliter la participation, un message introductif détaillé, ainsi que l'ensemble des questions, sont rédigés en créole, la langue maternelle des entrepreneurs, afin d'assurer que l'information soit clairement perçue. Les entrepreneurs peuvent accéder directement au formulaire via leur email personnel ou à travers leur compte WhatsApp, ce qui leur offre une flexibilité maximale dans la manière de participer. Cette méthode a été soigneusement choisie pour surmonter les défis liés à l'insécurité et aux entrepreneurs ayant quitté le pays pour s'installer ailleurs. En permettant aux jeunes entrepreneurs de remplir le formulaire à leur convenance, où qu'ils se trouvent, cette approche prend en compte leur situation géographique souvent instable. De plus, cette solution est particulièrement adaptée aux jeunes entrepreneurs, car elle part du principe qu'ils disposent d'un niveau académique suffisant pour comprendre et compléter le formulaire de manière autonome. Elle s'appuie également sur le fait qu'ils ont accès aux outils technologiques nécessaires, tels que l'internet, des ordinateurs portables ou des smartphones, ce qui leur permet de remplir le formulaire électronique à distance, sans contraintes logistiques supplémentaires. Cette flexibilité permet de garantir une collecte de données efficace tout en respectant les contraintes du contexte actuel.

Enfin, afin de limiter l'enquête à la population cible, le formulaire permet aux participants de sélectionner précisément le programme et la cohorte auxquels ils ont participé, ainsi que la période de leur participation.

## **6. Analyse et traitement des données**

Les méthodes employées pour le traitement et l'analyse des données reposent principalement sur le tri à plat, le test statistique et l'analyse approfondie des données. Parmi les techniques

statistiques descriptives, une attention particulière est accordée aux tableaux de fréquences et aux graphes, qui sont privilégiés pour rendre l'analyse plus claire et accessible. Les tableaux de fréquences permettent de visualiser la répartition des réponses à chaque question, tandis que les graphes (tels que les histogrammes, diagrammes à barres) offrent une représentation visuelle des données, facilitant ainsi la compréhension des tendances et des relations entre les variables. Ces outils sont essentiels pour synthétiser les informations et permettre une interprétation facile des résultats. Une vérification des start-ups incubées et des noms des propriétaires ayant répondu à l'enquête a été effectuée en collaboration avec les responsables des programmes, ainsi qu'en consultant les listes disponibles sur leurs sites internet respectifs. Cette démarche a permis de confirmer l'exactitude des informations et d'assurer que les répondants correspondent bien à la population ciblée par l'enquête.

## **CHAPITRE V : RESULTATS ET DISCUSSION**

### **RESULTATS**

#### **1. Echantillons atteints**

##### **1.1.Echantillons atteints pour l'ensemble des deux programmes d'incubation**

Dans le cadre de cette étude portant sur les impacts, les opportunités et les défis des programmes d'incubation d'entreprises dans l'écosystème entrepreneurial haïtien, à savoir Haiti Startup Talent et BEL Initiative, une enquête a été réalisée auprès des bénéficiaires. Sur un total de 175 start-ups incubées par ces deux programmes, 96 ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 54.85%. L'enquête, menée sur une période de plus de deux mois, a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives essentielles à l'analyse des effets de ces initiatives sur le développement entrepreneurial en Haïti.

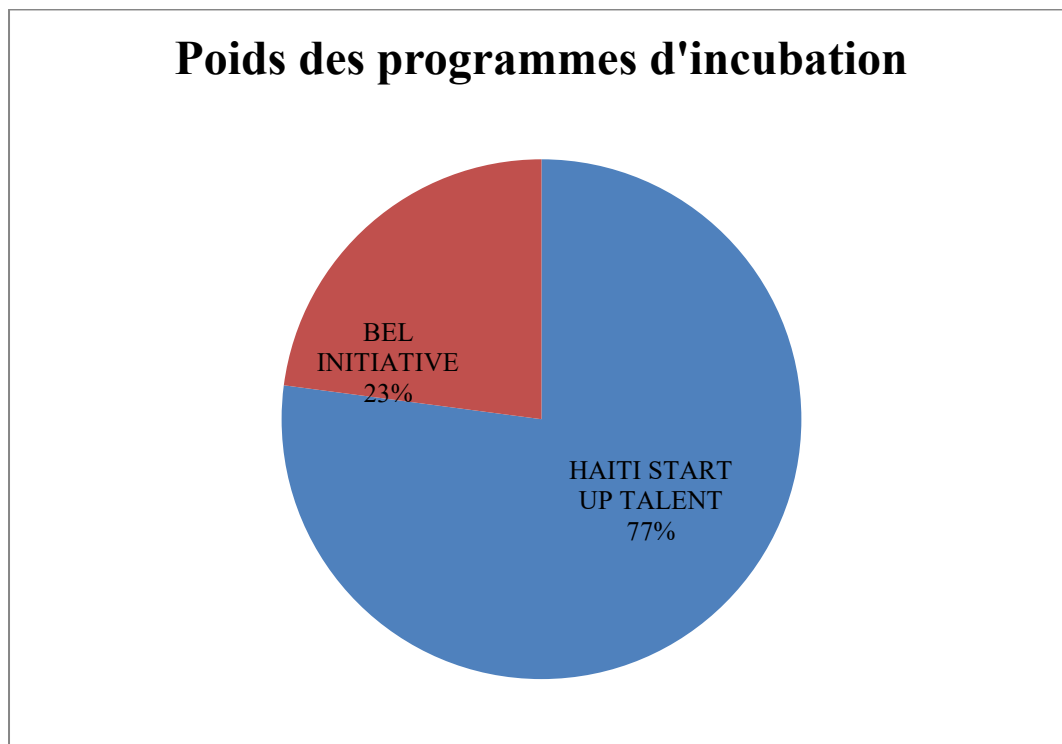
##### **1.2.Echantillons atteints par programme d'incubation**

Pour le programme d'incubation Haiti Startup Talent, 74 start-ups ont répondu à l'enquête sur une population de 102 start-ups bénéficiaires pour la période 2018-2023, ce qui représente un taux de réponse de 72,54 %. Concernant le programme d'incubation BEL Initiative, 22start-ups sur une population de 73 start-ups bénéficiaires pour la période 2017-2022 ont répondu à l'enquête, ce qui donne un taux de réponse de 30.13 %. Ainsi, le programme Haiti Startup Talent est le mieux représenté dans cette enquête.

#### **2. Poids de chaque programme dans l'échantillon étudié**

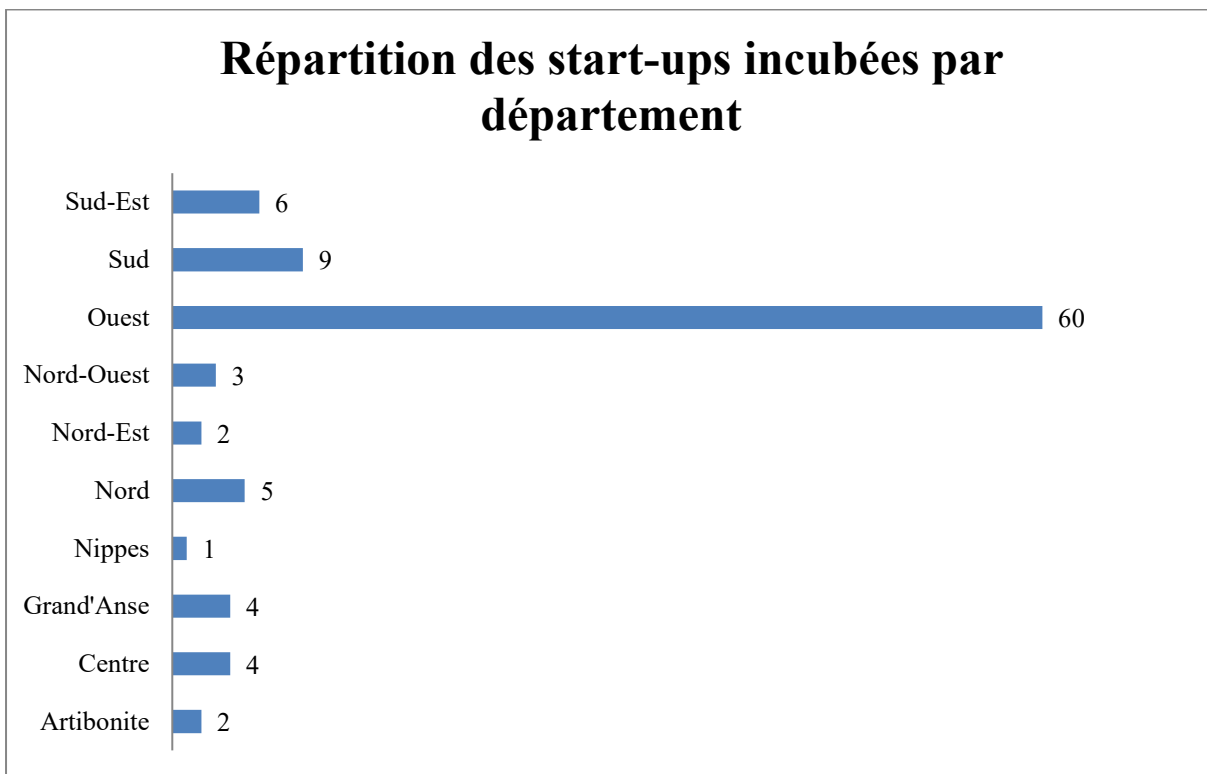
Sur les 96start-ups enquêtées, 22 sont intégrées au programme BEL Initiative, tandis que 74 ont pris part au programme d'incubation Haiti Startup Talent. Cela représente respectivement 23 % des start-ups dans le programme BEL Initiative et 77 % dans le programme Haiti Startup Talent.

**Graphe9: Poids de chaque programme d'incubation dans l'échantillon étudié**



En ce qui concerne la répartition géographique, parmi les 96 start-ups enquêtées, le programme Haiti Startup Talent a incubé des entreprises dans tous les départements d'Haïti, tandis que le programme BEL Initiative a incubé des start-ups dans huit sur dix départements, à l'exception des départements des Nippes et du Centre. 62.5% des start-ups des deux programmes ayant participé à l'enquête se trouvent dans le département de l'Ouest. Parmi les 60 start-ups qui sont localisées dans le département de l'Ouest, 85% d'elles ont été incubées par le programme Haiti Startup Talent et 15% par le programme BEL Initiative. Le programme Haiti Startup Talent, qui compte le plus grand nombre de répondants, est localisé dans le département de l'Ouest. Bien que les inscriptions soient ouvertes à l'échelle nationale et que la promotion soit faite à travers les réseaux sociaux, certains entrepreneurs issus des autres départements, même s'ils ont été sélectionnés, ont abandonné le programme. Cela s'explique par le fait qu'ils ne disposent pas d'un lieu d'hébergement, ni de proches (famille ou amis) dans le département de l'Ouest où se déroule le programme. C'est la principale raison pour laquelle les autres départements sont sous-représentés.

**Graphe10: Graphe de répartition des start-ups par département dans l'échantillon étudié**

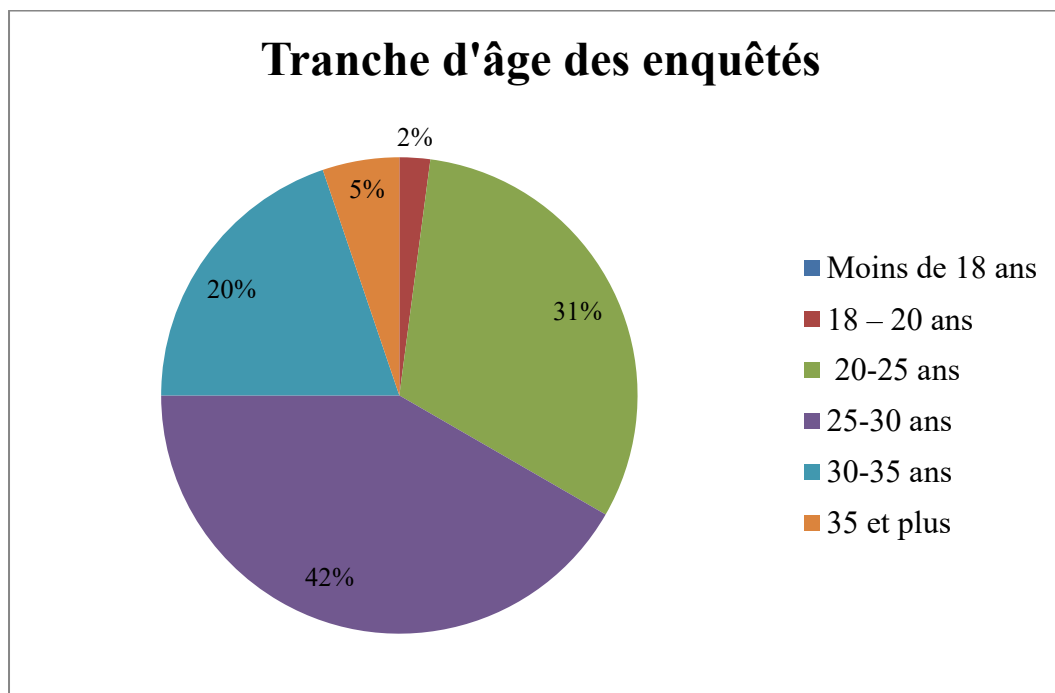


### **3. Profil des enquêtés**

Parmi les 96 start-ups incubées dans le cadre des deux programmes d'incubation, 42% des entrepreneurs ont un âge compris entre 25 et 30 ans au moment de leurs participations à ces programmes d'incubation. Environ 20 % se situent dans la tranche d'âge de 30 à 35 ans, tandis que 31 % ont entre 25 et 30 ans au moment de leurs participations à ces programmes. 5 % des entrepreneurs sont âgés de 35 ans et plus, et 2 % ont entre 18 et 20 ans au moment de leurs participations. Concernant les 96 entrepreneurs ayant répondu à l'enquête, qu'ils soient propriétaires des entreprises individuelles ou associés dans les Sociétés en Nom Collectif(SNC) parmi les start-ups incubées, 29 % sont des femmes, et 71 % sont des hommes. Parmi les entrepreneurs répondants, le programme Haiti Startup Talent a un quota de 70.27% d'hommes et 29.73% de femmes alors que le programme BEL Initiative dispose d'un quota d'entrepreneurs répondants de 72.72% d'hommes et 27.28% de femmes. Lors de leur participation à ces deux programmes d'incubation, 45 % des entrepreneurs enquêtés étaient des étudiants finissants, 31 %

étaient titulaires d'une licence, 13 % possédaient une formation technique professionnelle, 7 % avaient terminé leurs études secondaires, et 4 % avaient un diplôme de niveau maîtrise.

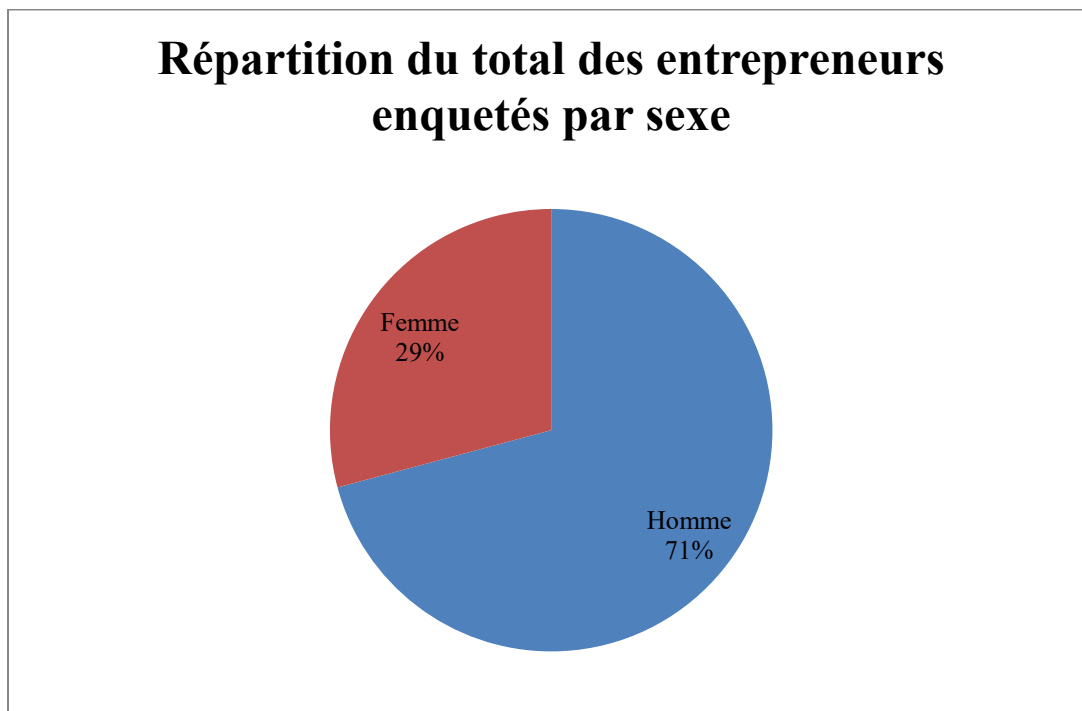
**Graphe11: Répartition des entrepreneurs enquêtés par tranche d'âge**



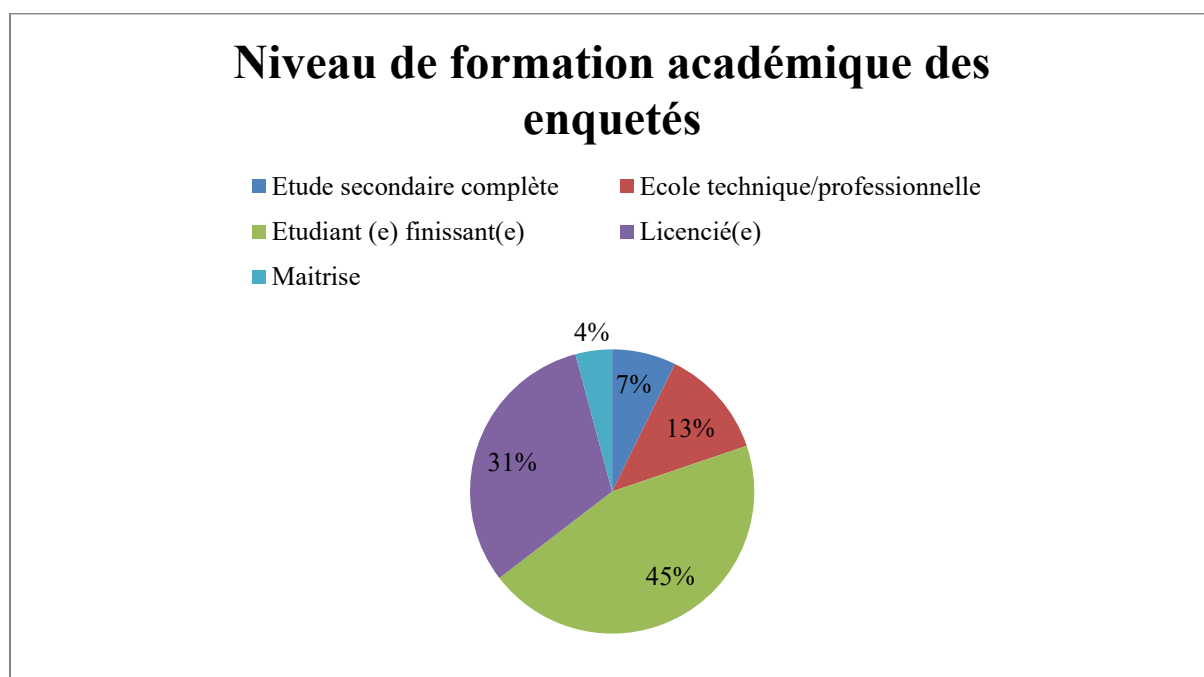
**Table 12 : Répartition des enquêtés par sexe**

| <i>Programme</i>     | <i>Sexe</i>    |                |               |                |
|----------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
|                      | <i># Homme</i> | <i>% Homme</i> | <i>#Femme</i> | <i>% Femme</i> |
| Haiti Startup Talent | 52             | 70.27%         | 22            | 29.73%         |
| BEL Initiative       | 16             | 72.72%         | 6             | 27.28%         |
| <b>Total</b>         | <b>68</b>      |                | <b>28</b>     |                |

**Graphe12: Répartition des enquêtés par sexe**



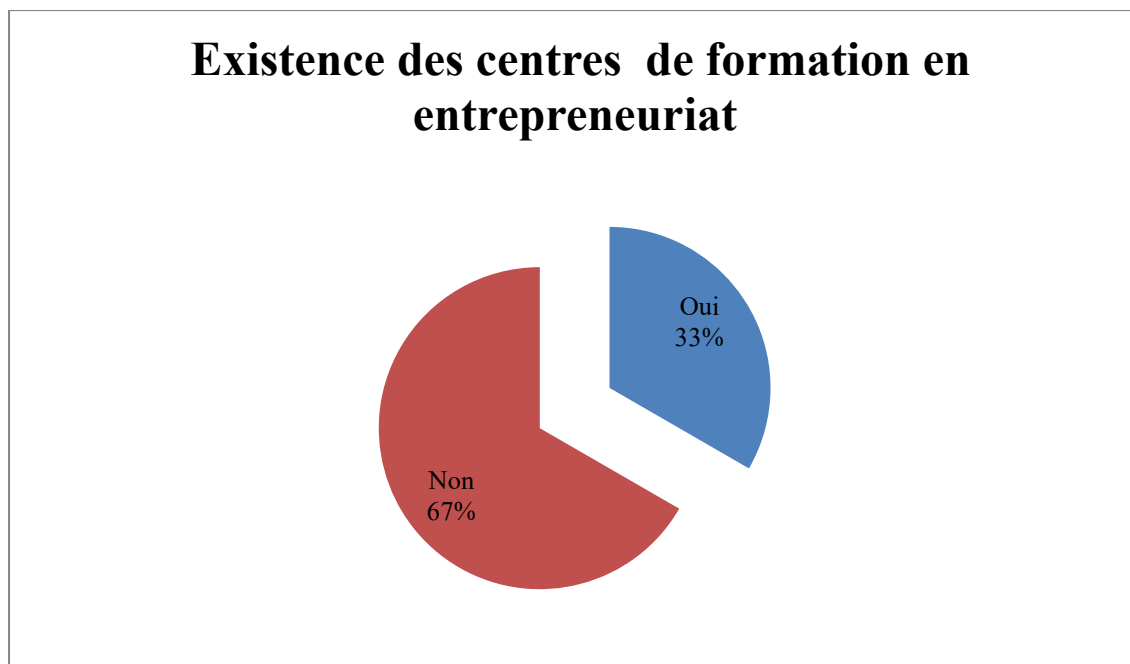
**Graphe13: Présentation des niveaux de formation académiques des enquêtés au moment de leur participation aux programmes d'incubation**



#### 4. Existence des centres d'enseignement d'entrepreneuriat dans des établissements scolaires où les entrepreneurs ont reçu leurs formations académiques

Parmi les 96 personnes interrogées, 67 % ont déclaré qu'il existe des centres d'entrepreneuriat créés pour aider à la création d'entreprises dans les établissements scolaires où elles ont étudié, tandis que 33 % ont répondu par la négative. Parmi les centres mentionnés, on trouve le CEI/QE3, le programme d'incubation d'entreprises de l'Université Quisqueya, l'AUF-Caribe, un projet d'incubation d'entreprises exécuté sur une période déterminée de moins de 3 ans (2022-2023), en partenariat avec des universités et l'État haïtien, ainsi que Interweave Solutions et BYU Idaho University, un programme d'incubation proposé dans une université aux États-Unis. Enfin, un programme d'incubation à l'Université de Montpellier en France a également été cité. Certains entrepreneurs ont eu la chance de poursuivre leurs études à l'étranger, c'est pourquoi ces deux dernières universités figurent également sur la liste.

**Graph14: Existence des centres d'entrepreneuriat dans les écoles où les entrepreneurs enquêtés ont été formés**



## 5. Expériences dans la création d'entreprise et taux de survie des start-ups

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés, 76 % ont affirmé avoir déjà créé une entreprise avant leur participation à ces programmes d'incubation, tandis que 24 % ont indiqué ne pas l'avoir fait. Parmi les 73 (76 %) ayant créé une entreprise, seulement 67 % ont révélé que leurs entreprises sont encore en activité à la date de mars 2025, tandis que 33% ont échoué ou cessé leurs opérations.

### 5.1. Test statistique # 1 : Création d'entreprises avant l'incubation

Parmi les 96 répondants, 76 % ont déclaré avoir déjà créé une entreprise avant de rejoindre l'un des deux programmes d'incubation (Haiti Startup Talent ou BEL Initiative). Nous allons tester si cette proportion est significativement différente d'un taux hypothétique de 50 %, correspondant à une situation d'équilibre entre expérience et inexpérience entrepreneuriale.

| Élément                        | Valeur            |
|--------------------------------|-------------------|
| Taille de l'échantillon (n)    | 96                |
| Proportion observée            | 76 %              |
| Erreur standard (SE)           | 5,1 %             |
| Valeur Z calculée              | 5,10              |
| Valeur critique (à 95 %)       | ±1,96             |
| Intervalle de confiance (95 %) | [67,1 % ; 84,9 %] |
| Décision                       | Rejet de $H_0$    |

La proportion d'entrepreneurs ayant créé une entreprise avant leur incubation est significativement supérieure à 50 %. Avec un intervalle de confiance compris entre 67,1 % et 84,9 %, on peut affirmer avec 95 % de certitude qu'une large majorité des incubés avait déjà une expérience entrepreneuriale avant l'incubation. Cela suggère que les programmes d'incubation attirent principalement des entrepreneurs déjà initiés, plutôt que des porteurs de projets novices. L'incubation intervient donc, dans de nombreux cas, comme un levier de renforcement ou de structuration d'initiatives déjà existantes.

## 5.2. Test statistique # 2 : Taux de survie des entreprises créées (en mars 2025)

Parmi les 73 entrepreneurs ayant déjà créé une entreprise avant l'incubation, 67 % affirment que leur entreprise est toujours active en mars 2025.

| Élément                        | Valeur            |
|--------------------------------|-------------------|
| Taille de l'échantillon (n)    | 73                |
| Proportion observée            | 67 %              |
| Erreur standard (SE)           | 5,8 %             |
| Valeur Z calculée              | 2.93              |
| Valeur critique (à 95 %)       | $\pm 1,96$        |
| Intervalle de confiance (95 %) | [55,3 % ; 78,7 %] |
| Décision                       | Rejet de $H_0$    |

La proportion d'entreprises toujours actives est statistiquement supérieure à 50 %. L'intervalle de confiance à 95 % indique que la véritable proportion de start-ups encore en activité se situe entre 55,3 % et 78,7 %. Ce taux de survie témoigne d'une résilience appréciable des entreprises incubées, comparée aux moyennes souvent faibles dans les contextes entrepreneuriaux émergents. Cela valide partiellement l'impact positif des programmes d'incubation sur la pérennité des entreprises, même si une part importante (33 %) reste confrontée à l'échec ou à l'arrêt d'activité.

**Table 13: Résumé des expériences entrepreneuriales des entrepreneurs et start-ups actives**

| Test                                   | n  | Proportion observée | Z    | IC 95 %           | Décision                            |
|----------------------------------------|----|---------------------|------|-------------------|-------------------------------------|
| Création d'entreprise avant incubation | 96 | 76 %                | 5,10 | [67,1 % ; 84,9 %] | Proportion significativement > 50 % |

|                                        |    |      |      |                   |                                     |
|----------------------------------------|----|------|------|-------------------|-------------------------------------|
| Entreprises encore actives (mars 2025) | 73 | 67 % | 2,93 | [55,3 % ; 78,7 %] | Proportion significativement > 50 % |
|----------------------------------------|----|------|------|-------------------|-------------------------------------|

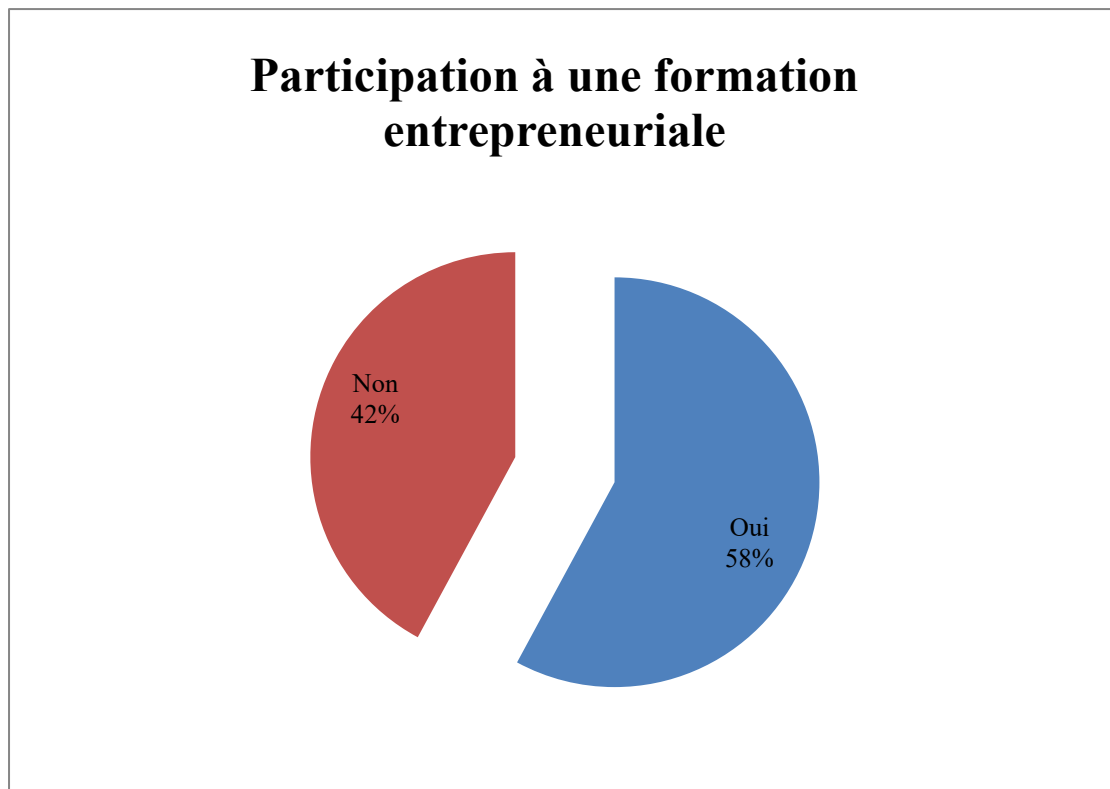
Les résultats montrent que :

- Une forte majorité des incubés avaient déjà créé une entreprise avant d’être accompagnés, ce qui peut refléter une logique de sélection d’entrepreneurs expérimentés ou de candidatures spontanées de profils plus avancés ;
- Une proportion significative des entreprises sont encore actives après plusieurs années, ce qui peut être attribué partiellement à l’impact des dispositifs d’incubation, bien que d’autres facteurs externes puissent jouer un rôle (accès au financement, stabilité politique, etc.).

## 6. Education entrepreneuriale

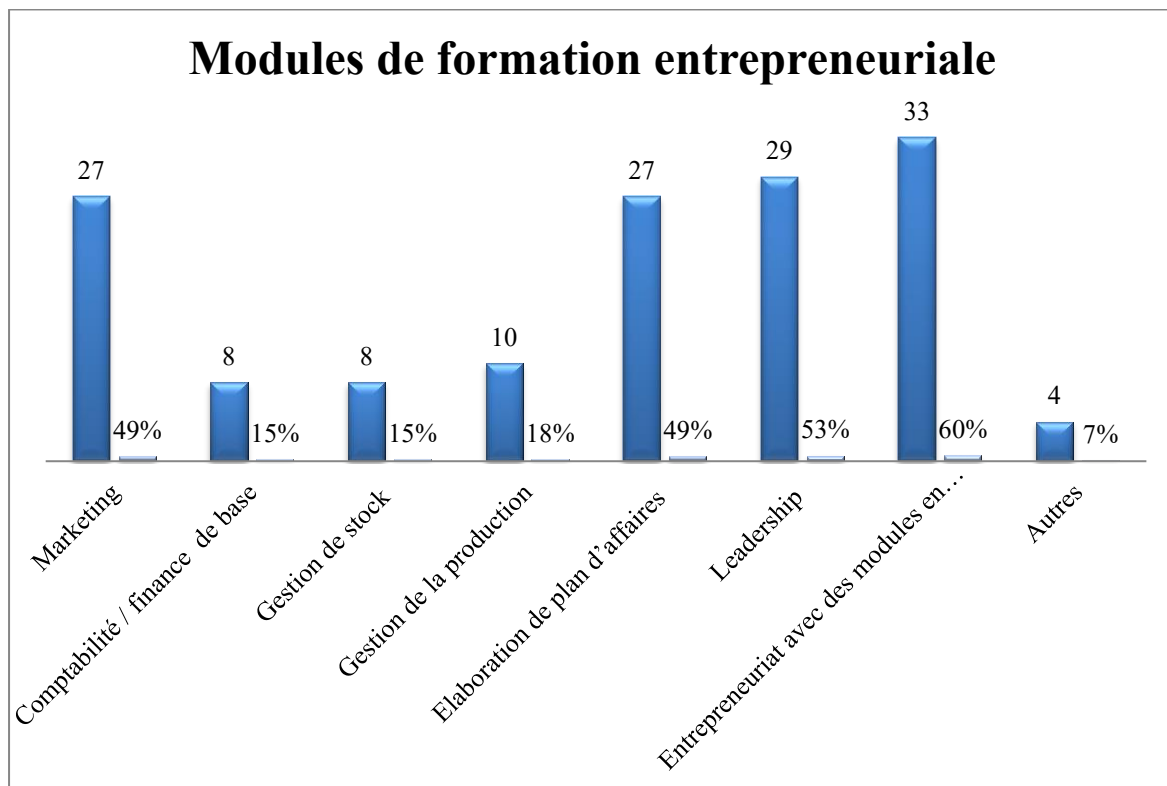
En ce qui concerne l’éducation entrepreneuriale des entrepreneurs interrogés, parmi les 95 répondants, 58 % ont indiqué avoir déjà suivi une formation entrepreneuriale avant de participer aux programmes d'incubation Haiti Startup Talent et BEL Initiative. En revanche, 48 % d'entre eux ont participé à une formation entrepreneuriale pour la première fois grâce à ces deux programmes d'incubation.

**Graphe 15: Participation à une formation entrepreneuriale avant la participation au programme de Haiti Startup Talent et BEL Initiative**



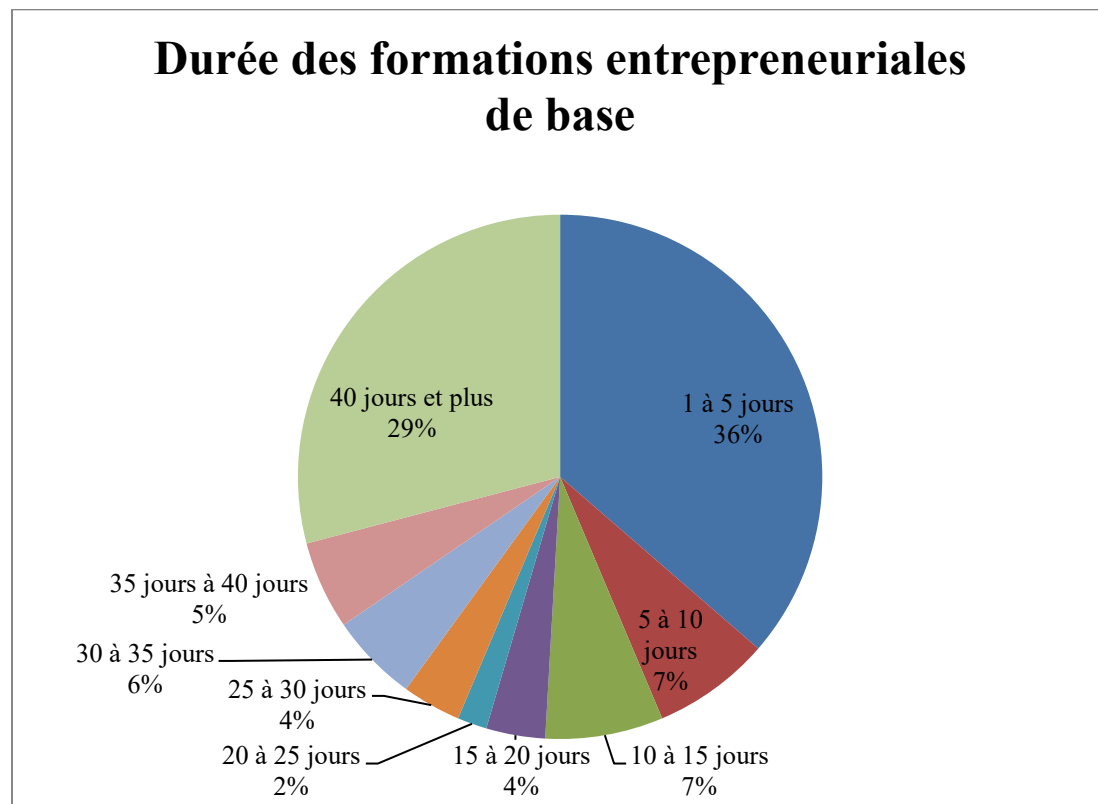
Parmi les 55 entrepreneurs ayant déjà suivi une formation entrepreneuriale avant de participer à ces deux programmes d'incubation, 60 % ont été formés simultanément sur plusieurs modules de formation entrepreneuriale. En ce qui concerne les modules individuels, 53 % ont été formés en leadership, 49 % en marketing et 49 % en élaboration de plan d'affaires. Les autres modules ont enregistré un taux de participation plus faible, avec 18 % pour la gestion de la production, 15 % pour la gestion des stocks, 15 % pour la comptabilité de base et les finances, et 7 % pour d'autres types de formation entrepreneuriale.

**Graphe16: Modules de formation entrepreneuriale suivis**



En ce qui concerne la durée de la formation entrepreneuriale des entrepreneurs, la durée des modules a varié en fonction de l'institution organisatrice ou du consultant responsable. Parmi les 55 personnes ayant déjà suivi une formation entrepreneuriale de base avant de participer à ces deux programmes d'incubation d'entreprises, 36 % ont assisté à une formation d'une durée de 1 à 5 jours, 29 % à une formation de 40 jours ou plus, 7 % à une formation de 5 à 10 jours, 7 % à une formation de 10 à 15 jours, 6 % à une formation de 30 à 35 jours, 5 % à une formation de 35 à 40 jours, 4 % à une formation de 15 à 20 jours, 4 % à une formation de 20 à 30 jours, et 2 % à une formation de 20 à 25 jours. Les formations d'une durée plus longue pourraient potentiellement conduire à de meilleurs résultats, sous réserve de preuve du contraire.

**Graphe17 : Durée des modules de formation**



**7. Analyse du niveau de satisfaction des programmes entrepreneuriaux de base suivis par les entrepreneurs interrogés avant leur participation à ces deux programmes d'incubation**

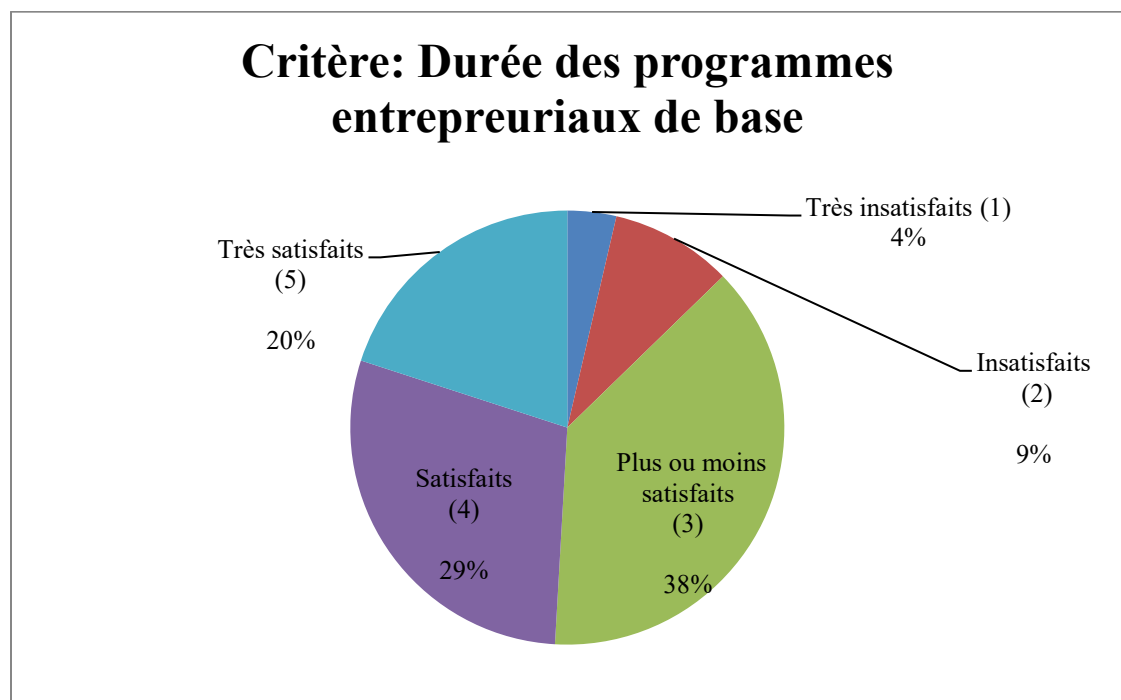
Les programmes entrepreneuriaux de bases suivis par les entrepreneurs sont évalués selon plusieurs critères spécifiques, reflétant différents aspects de l'expérience de formation et d'accompagnement. Ces critères incluent la durée de la formation et du coaching, évaluant si les sessions étaient suffisantes pour répondre aux besoins des entrepreneurs; les formateurs, jugés selon leur expertise, pédagogie et capacité à transmettre efficacement les connaissances ; les mentors/coaches, analysés sur la qualité du soutien et des conseils fournis pendant le programme ; l'appui financier, qui évalue l'accès à des subventions et prêts pour le développement des projets ; le réseautage, mesuré par les opportunités de créer des connexions professionnelles avec d'autres entrepreneurs et acteurs du secteur ; l'accès au marché, évalué en fonction du soutien

pour commercialiser les produits/services des entrepreneurs; et enfin, l'assistance technique reçue après la formation, mesurée par le suivi et le soutien continu pour résoudre des problèmes techniques ou commerciaux après la fin du programme. Ces critères sont notés sur une échelle de 1 à 5, allant de "très insatisfait" à "très satisfait". L'analyse des résultats obtenus pour ces différents critères est présentée ci-dessous afin d'évaluer l'impact des formations et d'identifier les domaines à améliorer.

### 7.1.Durée de la formation

Parmi les 55 entrepreneurs ayant déjà suivi une formation entrepreneuriale, les avis sur la durée des modules de formation varient. Ainsi, 20 % se sont déclarés très satisfaits, 29 % satisfaits, et 38 % ont adopté une position neutre, ne se considérant ni satisfaits ni insatisfaits. En revanche, 9 % ont exprimé leur insatisfaction, tandis que 4 % se sont dits très insatisfaits de la durée des formations.

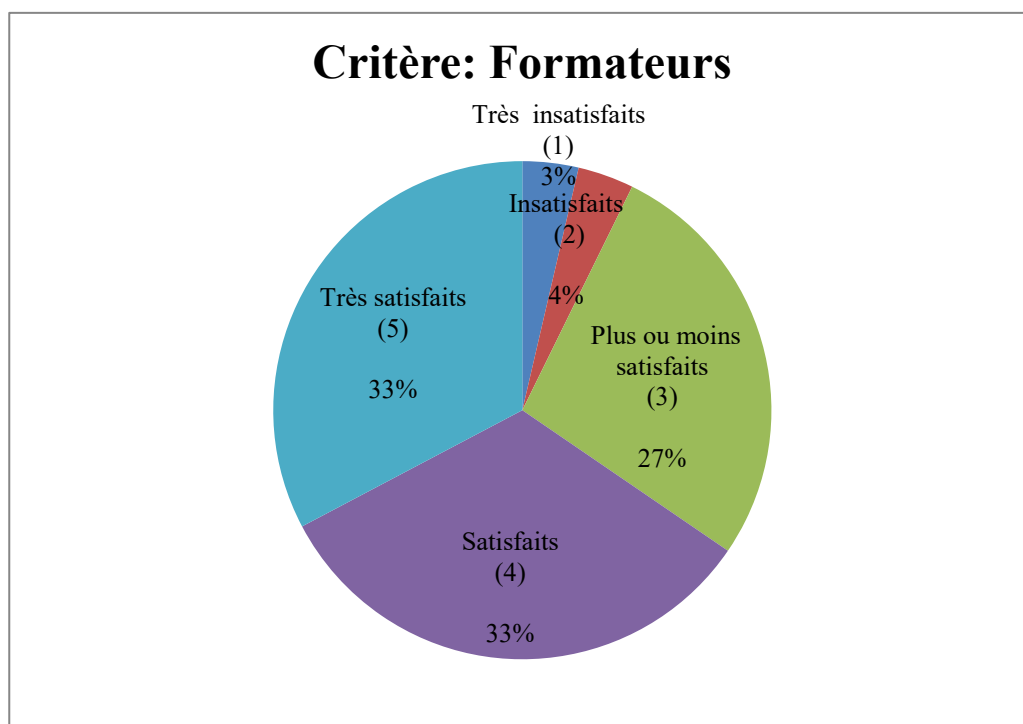
**Graphe18 : Analyse du niveau de satisfaction de la durée de la formation par les entrepreneurs**



## 7.2. Formateurs

Parmi les 55 entrepreneurs ayant suivi des programmes entrepreneuriaux de base avant de participer à ces programmes d'incubation, 33 % se déclarent très satisfaits, 33 % satisfaits, et 27 % adoptent une position neutre. En revanche, 4 % se montrent insatisfaits et 3 % très insatisfaits.

**Graphe19 : Analyse du niveau de satisfaction des formateurs par les entrepreneurs enquêtés**

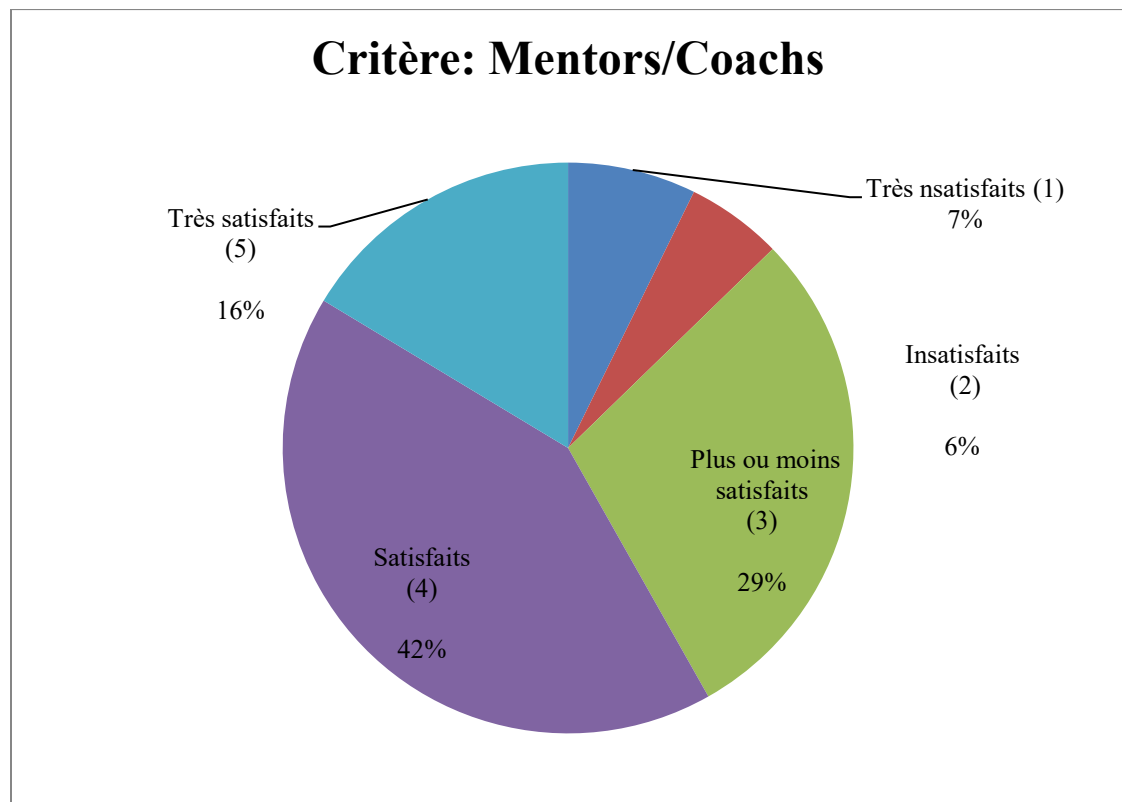


## 7.3. Mentors/coachs

En ce qui concerne les mentors et coachs attribués à ces entrepreneurs pendant les formations pour les séances pratiques et les conseils techniques spécifiques, parmi les 55 entrepreneurs qui ont suivi des programmes entrepreneuriaux de base des 96 entrepreneurs interrogés, 16 % se déclarent très satisfaits, 42 % satisfaits, et 29 % adoptent une position neutre. En revanche, 6 % se disent insatisfaits et 7 % très insatisfaits. Le niveau de satisfaction étant globalement

supérieur au niveau d'insatisfaction, il en ressort que les mentors et coaches ont joué un rôle important dans les résultats des formations.

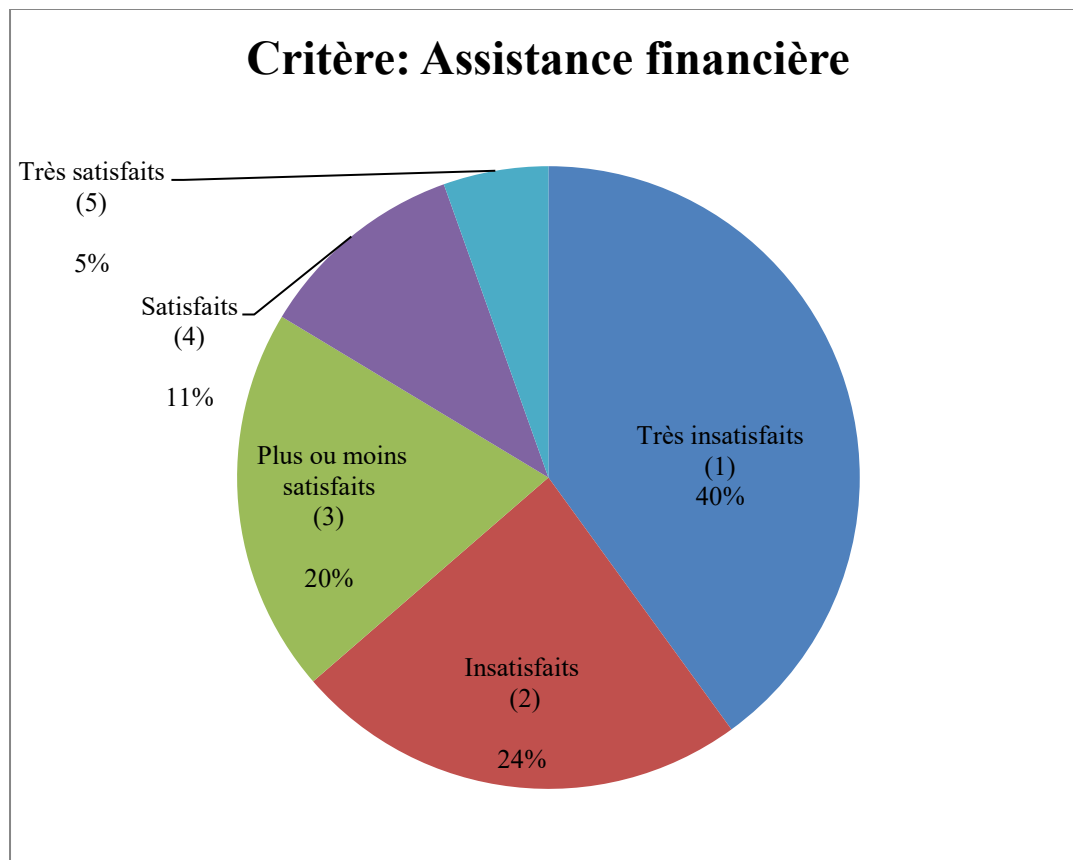
**Graphe20 : Analyse du niveau de satisfaction des mentors/coachs par les entrepreneurs enquêtés**



#### 7.4.Assistance financière

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés, 55 ont créé une grâce aux programmes entrepreneuriaux de base. Des 55 entrepreneurs qui ont créé une entreprise grâce aux programmes entrepreneuriaux de base, 5 % ont indiqué être très satisfaits de l'assistance financière reçue, 11 % se sont dits satisfaits, et 20 % ont adopté une position neutre, n'étant ni satisfaits ni insatisfaits. En revanche, 24 % ont exprimé leur insatisfaction, tandis que 40 % ont déclaré être très insatisfaits de l'aide financière obtenue.

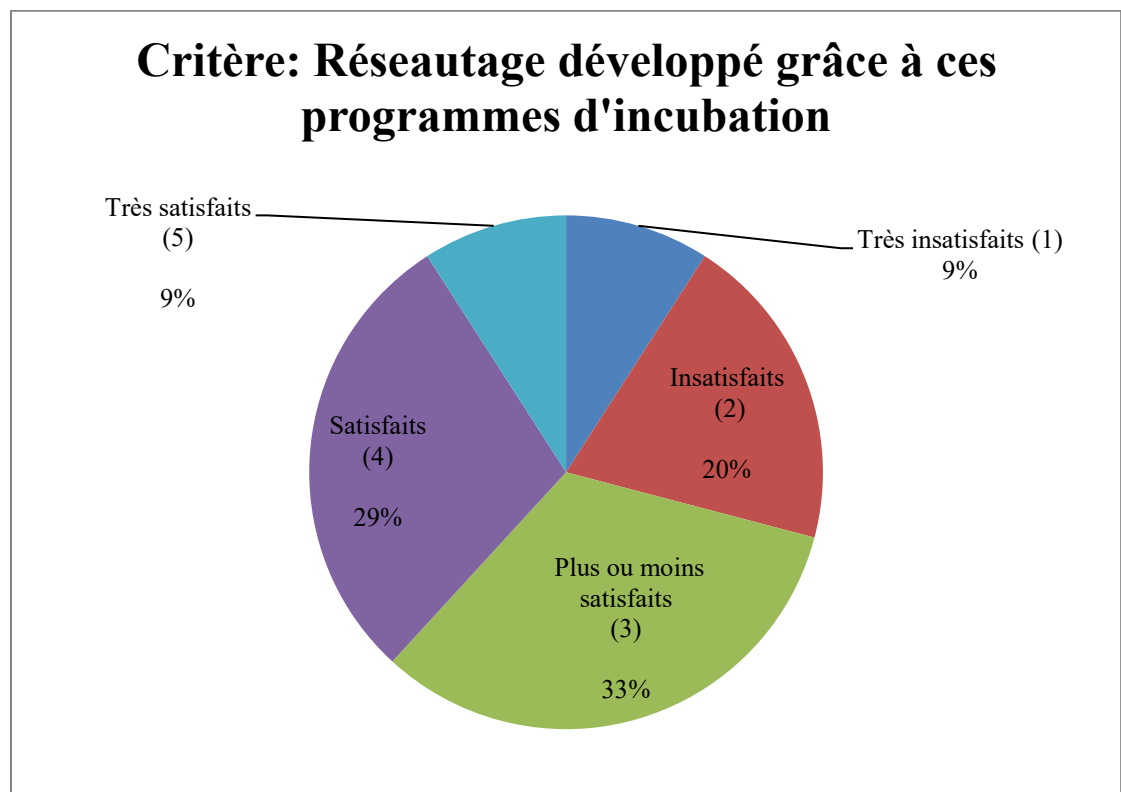
**Graphe21 : Analyse du niveau de satisfaction de l'assistance financière par les entrepreneurs enquêtés**



### 7.5. Réseautage

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés, 55 ont créé une entreprise grâce programmes entrepreneuriaux de base. Des 55 entrepreneurs qui ont créé une entreprise grâce aux programmes entrepreneuriaux de base, 9 % ont exprimé un niveau de satisfaction très élevé concernant le réseautage développé grâce programmes entrepreneuriaux de base 29 % se sont dits satisfaits, et 33 % ont adopté une position neutre, ne manifestant ni satisfaction ni insatisfaction. En revanche, 20 % ont déclaré être insatisfaits du réseautage, tandis que 9 % se sont montrés très insatisfaits.

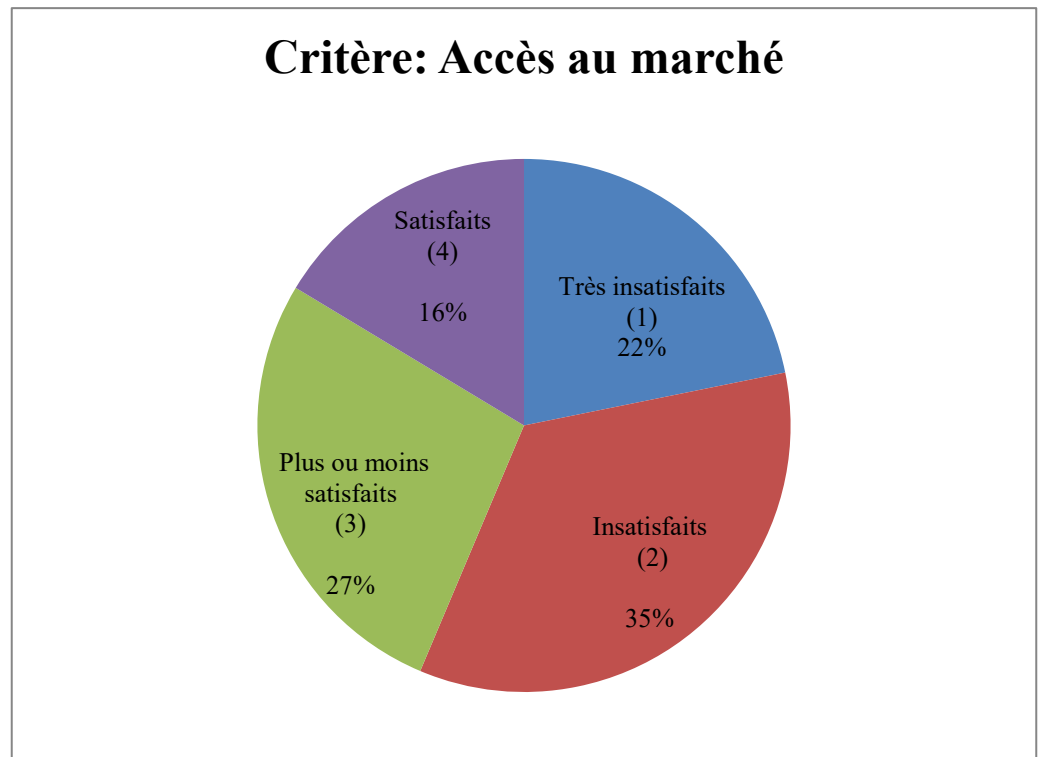
**Grphe22 : Analyse du niveau de satisfaction du réseautage que les programmes entrepreneuriaux de base ont permis aux entrepreneurs de développer**



## 7.6.Accès au marché

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés, 55 ont créé une entreprise grâce aux programmes entrepreneuriaux de base. Des 55 entrepreneurs qui ont créé une entreprise grâce aux programmes entrepreneuriaux, 22 % se sont déclarés très insatisfaits de l'accès au marché facilité par les programmes entrepreneuriaux de base, 35 % ont exprimé leur insatisfaction, et 27 % ont adopté une position neutre, sans opinion tranchée. En revanche, 16 % ont indiqué être satisfaits de cet accès au marché.

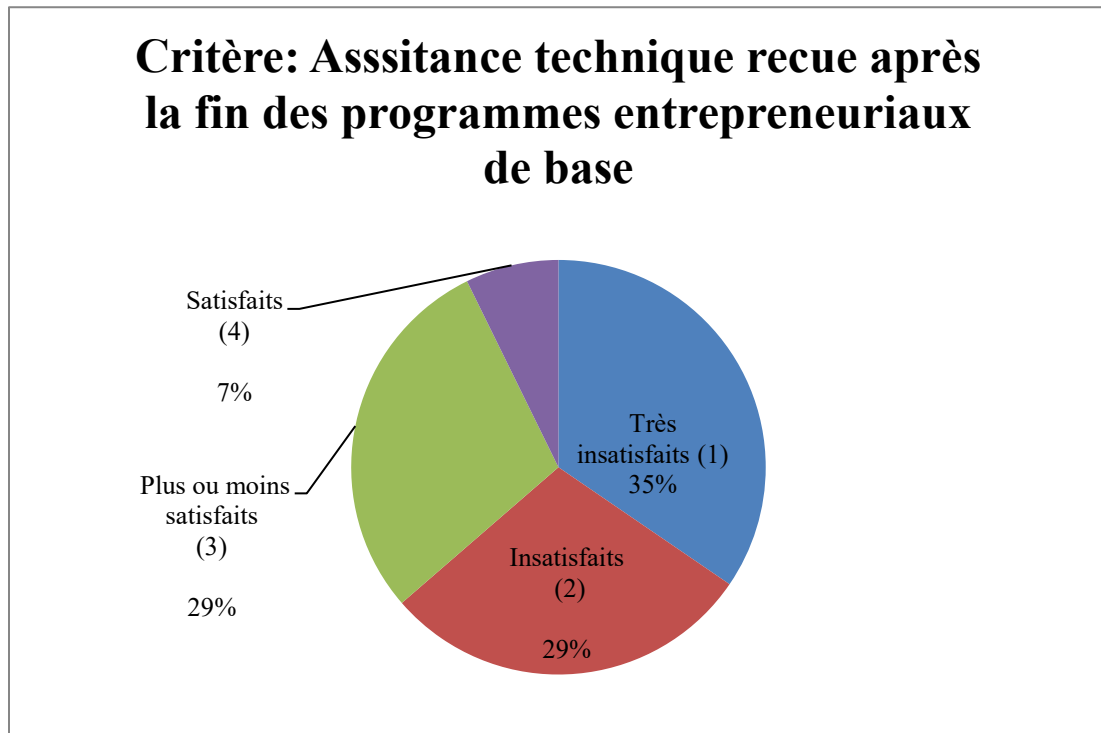
**Graphe23 : Analyse du niveau de satisfaction d'accès au marché grâce aux programmes entrepreneuriaux de base**



#### **7.7.Assistance technique reçue après la fin de la cohorte (suivi du programme avec les entrepreneurs)**

En ce qui concerne l'assistance technique reçue après la fin du programme, parmi les 55 entrepreneurs qui ont suivi des programmes entrepreneuriaux de base des 96 entrepreneurs interrogés, 35 % se déclarent très insatisfaits, 29 % insatisfaits, et 29 % adoptent une position neutre. En revanche, 7 % se disent satisfaits.

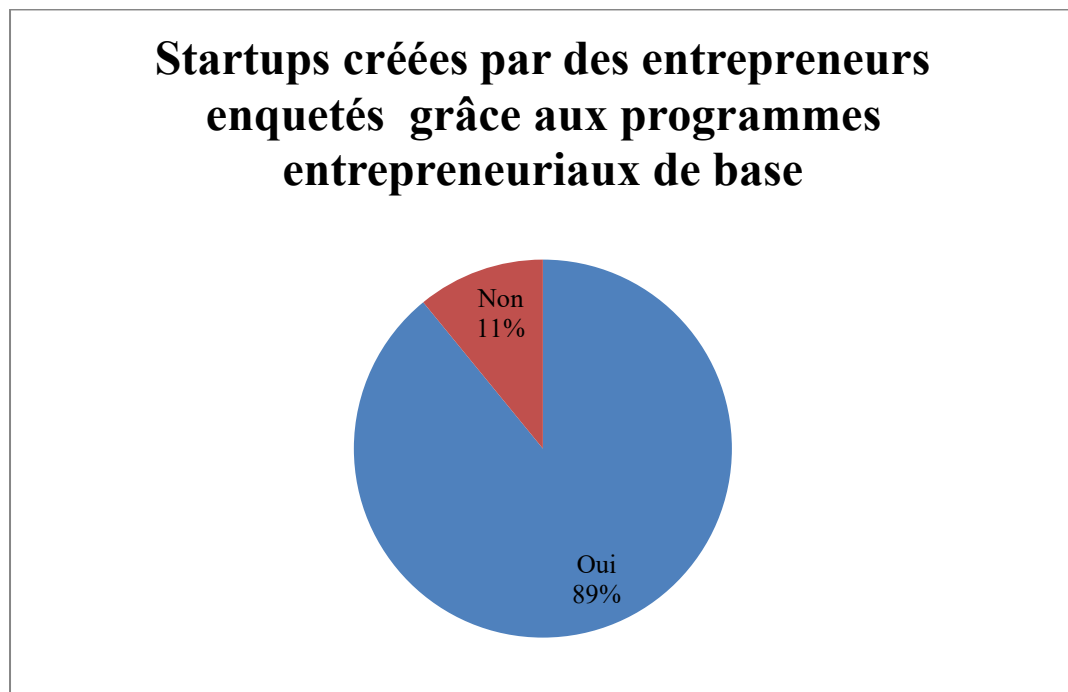
**Graphe24 : Analyse du niveau de satisfaction de l'assistance technique reçue après la fin de la cohorte**



#### **8. Création d'entreprises à partir des programmes entrepreneuriaux de base**

Sur 96 entrepreneurs interrogés, 55 ont suivi des programmes entrepreneuriaux de base. Sur les 55 entrepreneurs ayant suivi des programmes entrepreneuriaux de base, 89 % d'eux ont créé une entreprise grâce aux programmes entrepreneuriaux de base suivis, tandis que 11 % ont déclaré ne pas en avoir créé. Cela montre que ces programmes entrepreneuriaux de base ont joué un rôle important dans la création d'entreprises, bien qu'elles méritent d'être renforcées pour un impact encore plus significatif.

**Graphe25:Start-ups créées grâce aux programmes entrepreneuriaux de base**



**9. Les documents et/ou outils dont les start-ups disposaient avant et après la participation des enquêtés à ces programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises**

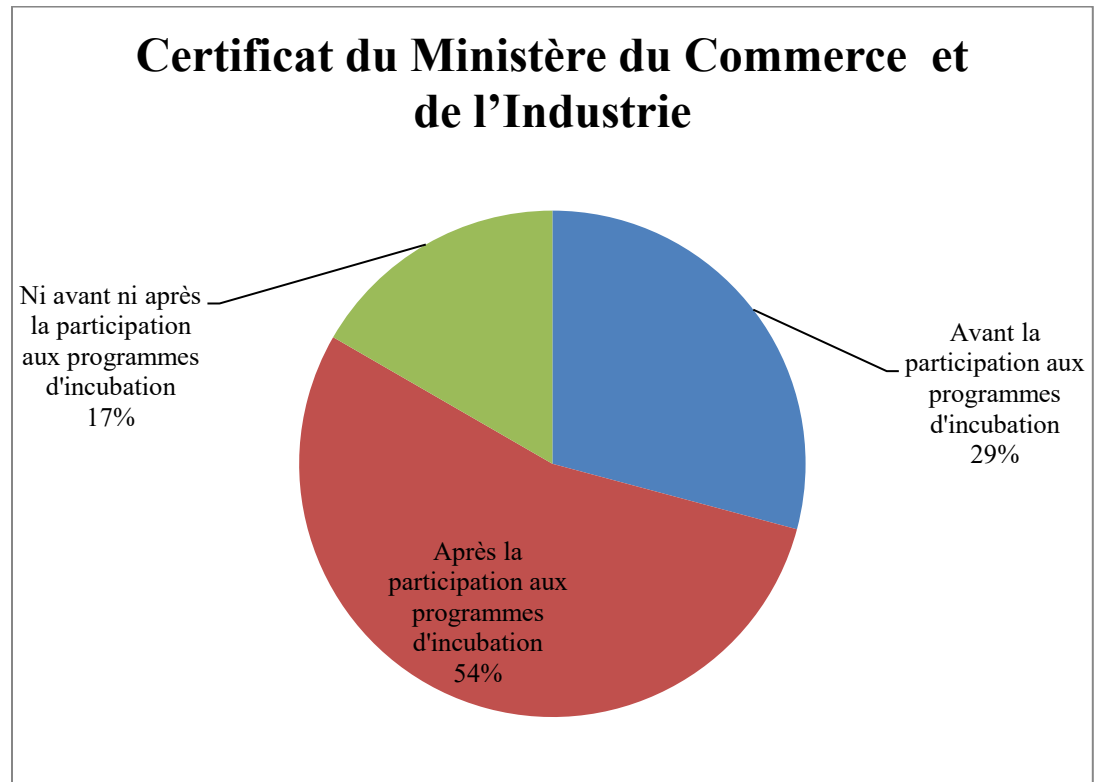
Cette section analyse les types de documents et outils dont les start-ups disposaient avant et après leur participation aux programmes d'incubation et d'accélération. Elle permet d'évaluer l'évolution de la structuration administrative, stratégique et opérationnelle des entreprises accompagnées.

**9.1. Certificat du Ministère du Commerce et de l'Industrie**

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés, 29 % ont obtenu le Certificat du Ministère du Commerce et de l'Industrie avant de participer aux programmes d'incubation, ce qui signifie qu'ils ont entrepris eux-mêmes les démarches nécessaires pour enregistrer leurs start-ups. En revanche, 54 % des entrepreneurs ont reçu ce certificat après avoir pris part aux programmes d'incubation, ce qui indique que ces derniers ont bénéficié d'une assistance technique pour

accomplir cette formalité. Enfin, 17 % des entrepreneurs n'ont pas obtenu ce certificat, ni avant ni après leur participation aux programmes d'incubation.

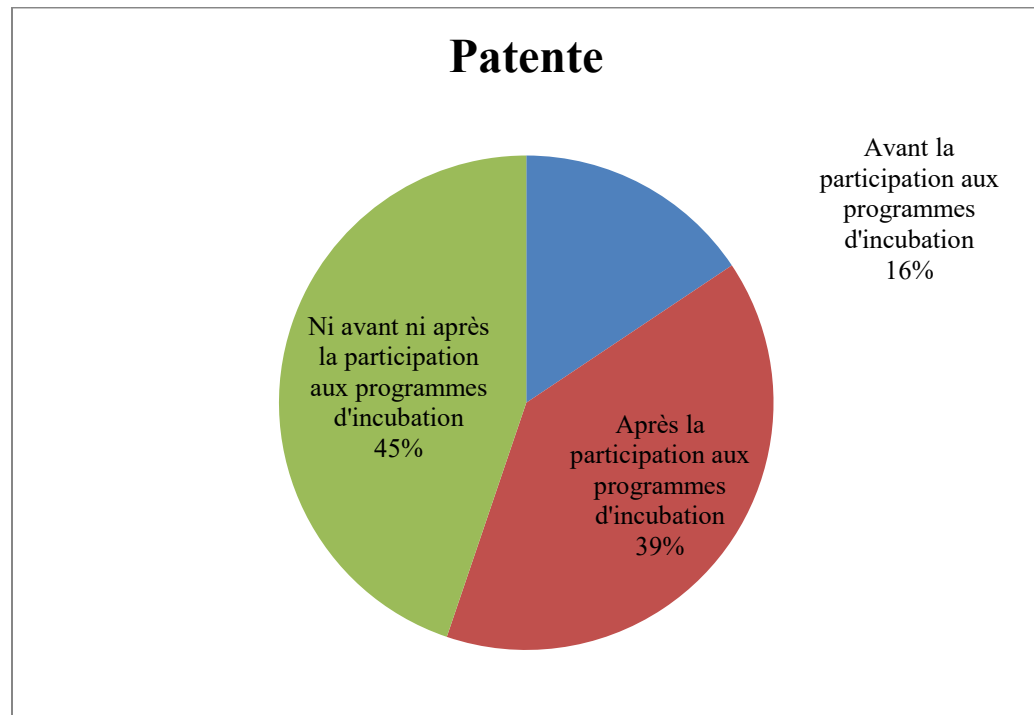
**Graphe26:Start-ups incubées enregistrées au MCI**



## 9.2. Patente

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés, 16 % ont déclaré qu'ils avaient préparé une patente pour leur entreprise avant de participer aux programmes d'incubation. Pour 39 % d'entre eux, la préparation de la patente a eu lieu après leur participation à ces programmes. Enfin, 45 % des entrepreneurs n'ont pas préparé de patente, ni avant ni après leur participation aux programmes d'incubation. Parmi ceux qui ont préparé une patente, ils s'acquittent des impôts et taxes auprès de la Direction Générale des Impôts (DGI) après chaque période fiscale.

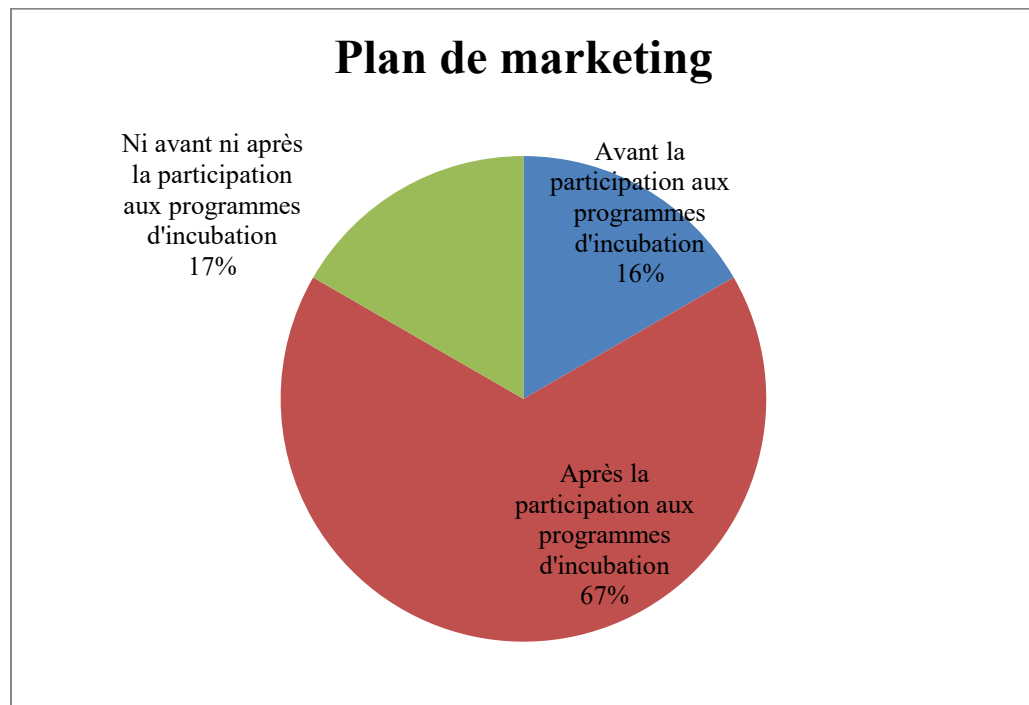
**Graphe27: Start-ups patentées à la DGI**



### **9.3. Plan de marketing**

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés, 16 % disposaient d'un plan de marketing bien avant leur participation aux programmes d'incubation. Pour 67 % d'entre eux, le plan de marketing a été élaboré pendant ou après leur participation à ces programmes, ce qui confirme que ces derniers ont joué un rôle clé dans l'élaboration de ce document stratégique. Enfin, 17 % des entrepreneurs ne disposaient d'aucun plan de marketing, ni avant ni après leur participation aux programmes d'incubation.

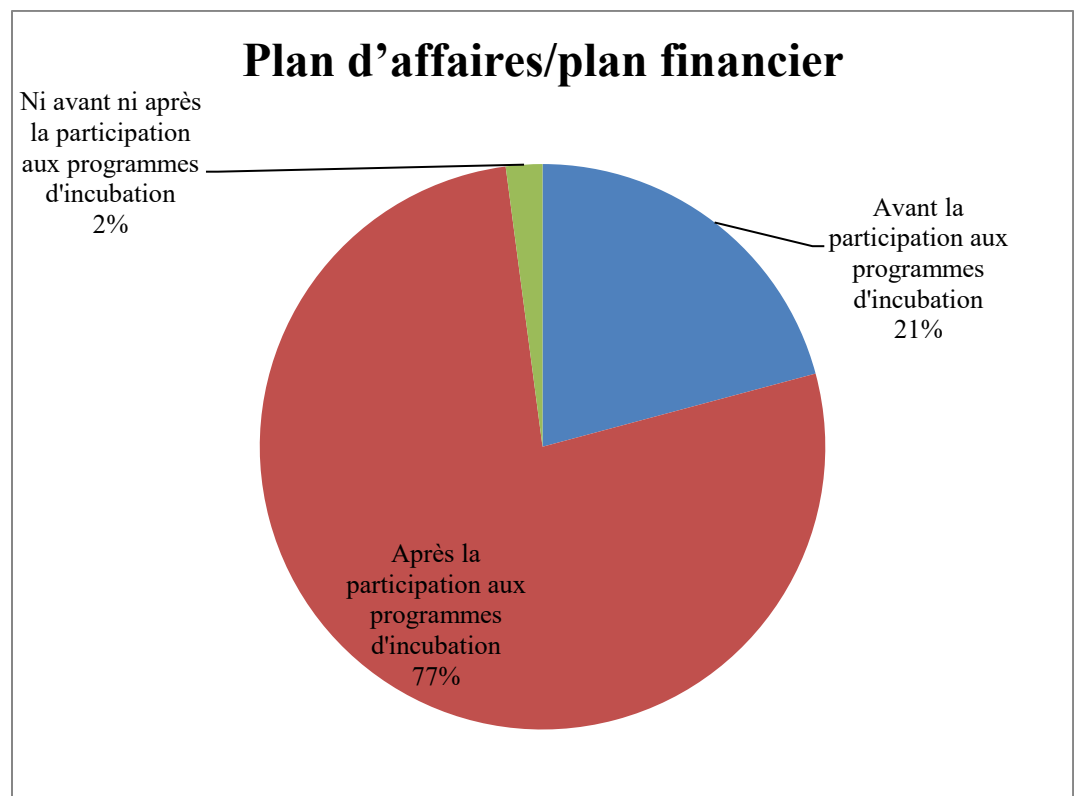
**Graphe28 :Start-ups incubées ayant un plan de marketing**



#### **9.4. Plan d'affaires/plan financier**

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés, 16 % ont déclaré avoir élaboré un plan d'affaires ou un plan financier pour leurs start-ups avant leur participation aux programmes d'incubation. Pour 67 % d'entre eux, ce plan a été élaboré pendant ou après leur participation à ces programmes, ce qui indique que ces derniers ont joué un rôle clé dans l'élaboration de ce document stratégique. Enfin, 17 % des entrepreneurs n'ont élaboré aucun plan d'affaires ou plan financier, ni avant ni après leur participation aux programmes d'incubation.

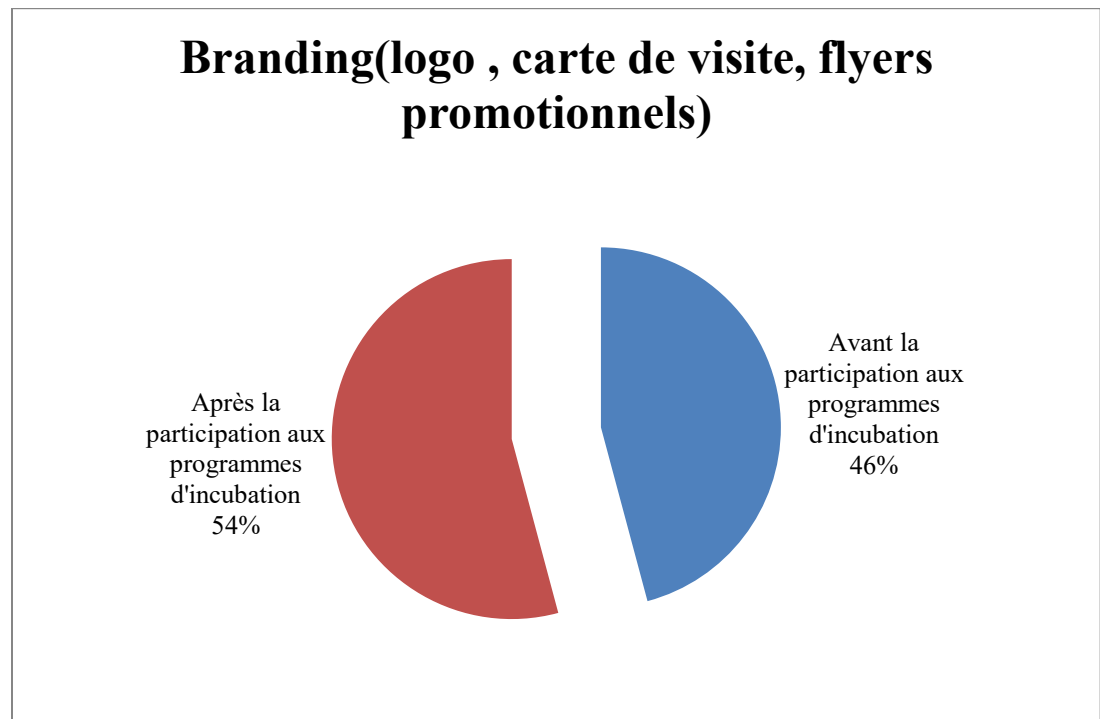
**Graphe29:Start-ups incubées ayant un plan d'affaires/ plan financier**



#### 9.5.Branding(logo, carte de visite, flyers promotionnels)

Parmi les 96 entrepreneursinterrogé.es, 46 % ont déclaré que leurs start-ups avaient déjà travaillé sur leur branding avant leur participation aux programmes d'incubation, tandis que 54 % l'ont fait après leur participation à ces programmes.

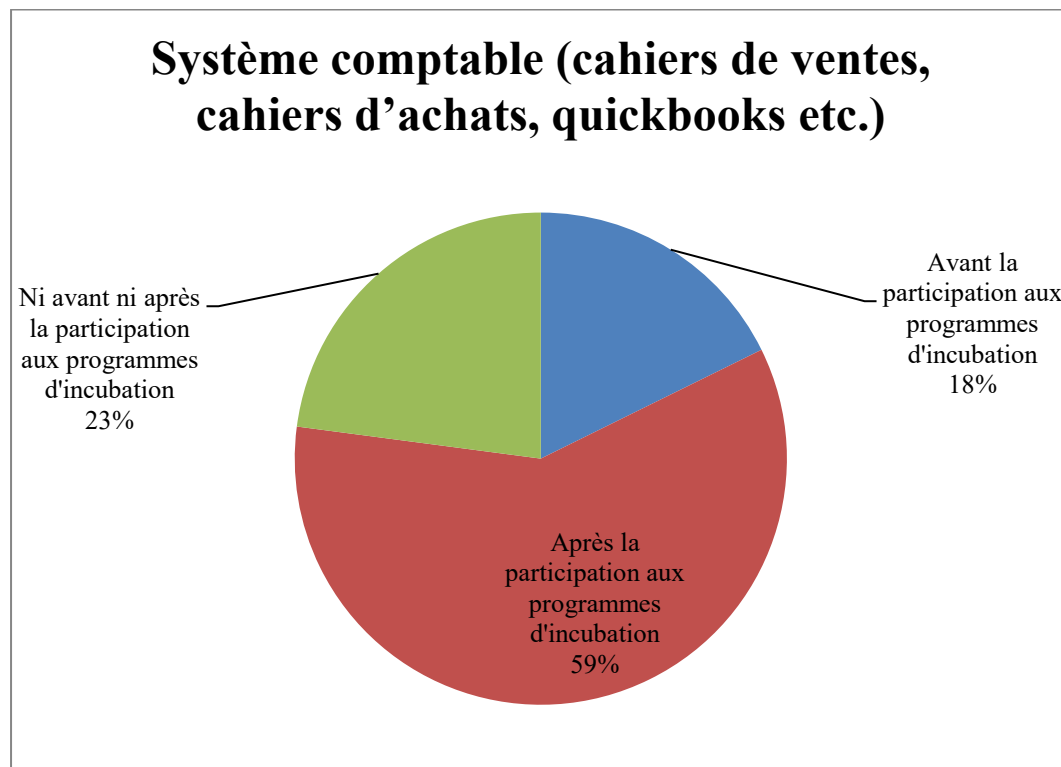
**Graphe30 :Start-ups incubées développant leur branding**



#### 9.6. Système comptable (cahiers de ventes, cahiers d'achats, Quickbooks etc.)

Parmi les 96 entrepreneurs ayant répondu à l'enquête, 18 % ont fait savoir que leurs start-ups disposaient d'un système comptable, utilisant soit des cahiers de ventes, des cahiers d'achats, soit des logiciels comme QuickBooks, avant leur participation aux programmes d'incubation. Pour 59 % d'entre eux, ce système a été mis en place après leur participation à ces programmes, tandis que 23 % n'avaient aucun système comptable, ni avant ni après leur participation.

**Graphe31 :Start-ups incubées ayant un système comptable**



## **10. Développement de compétences dans des domaines spécifiques de l'incubation d'entreprises**

Cette section présente les principaux résultats relatifs au développement de compétences spécifiques acquises par les entrepreneurs au cours de leur participation aux programmes d'incubation. Elle met en évidence les domaines dans lesquels les incubés ont renforcé leurs capacités, grâce aux formations, au coaching et à l'accompagnement reçus.

### **10.1. Utilisation de la méthodologie permettant de développer ou de formuler un modèle d'affaires, ou modèle économique (Business Model)**

Parmi les 92 entrepreneurs répondants, 21 ont déclaré avoir développé des compétences en utilisation de la méthodologie permettant de développer ou de formuler un modèle d'affaires, ou modèle économique (Business Model) avant leur participation à ces programmes

d'incubation, 65 l'ont développée pendant leur participation, 4 n'ont ni développé cette compétence avant ni pendant, et 5 l'ont développée après leur participation à ces programmes d'incubation.

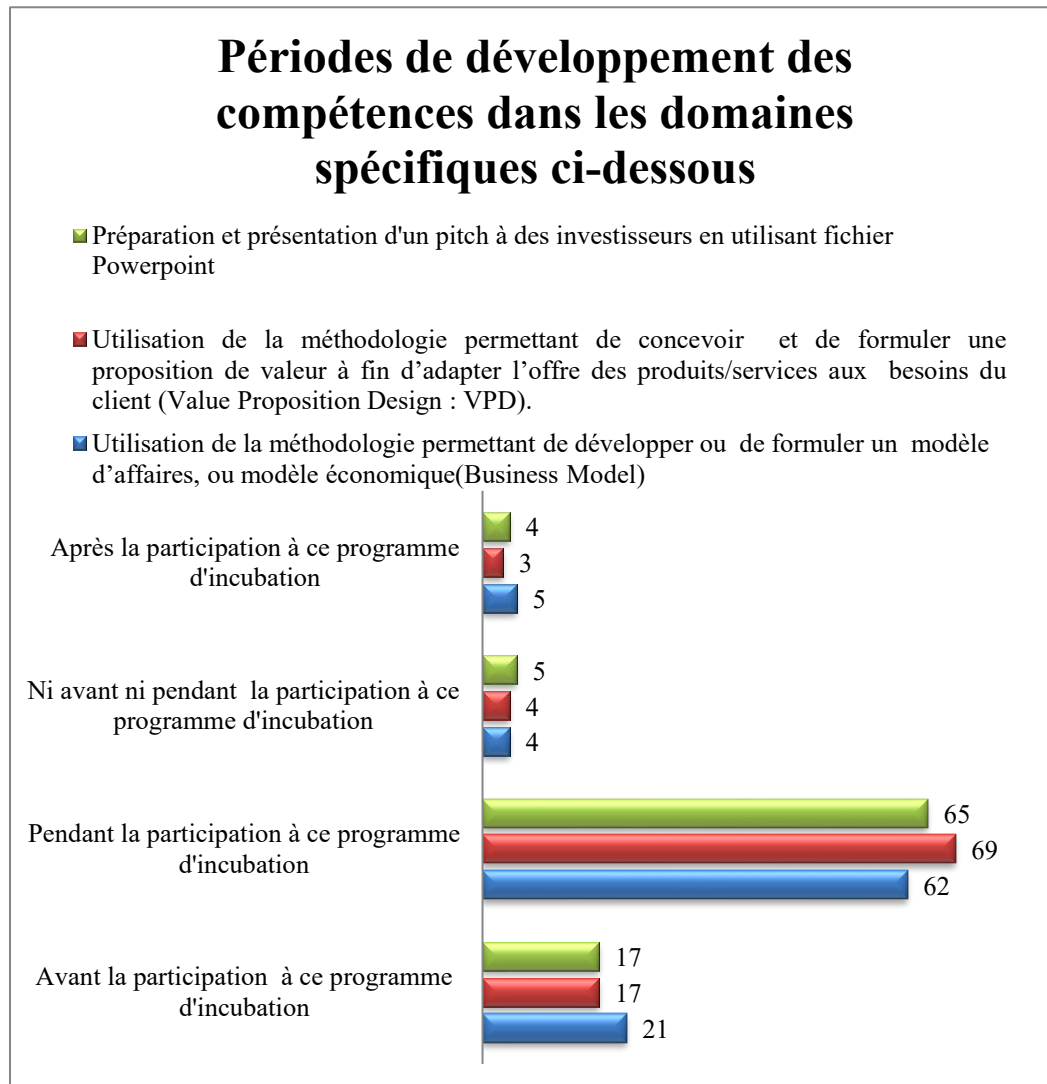
10.2. Utilisation de la méthodologie permettant de concevoir et de formuler une proposition de valeur à fin d'adapter l'offre des produits/services aux besoins du client (Value Proposition Design : VPD)

Parmi les 93 entrepreneurs répondants, 17 ont indiqué avoir développé des compétences en utilisation de la méthodologie permettant de concevoir et de formuler une proposition de valeur afin d'adapter l'offre des produits/services aux besoins du client (Value Proposition Design : VPD) avant leur participation à ces programmes d'incubation, 69 l'ont développée pendant leur participation, 4 n'ont ni développé cette compétence avant ni pendant, et 3 l'ont développée après leur participation.

10.3. Préparation et présentation d'un pitch à des investisseurs en utilisant fichier Powerpoint

Parmi les 91 entrepreneurs répondants, 17 ont indiqué avoir acquis des compétences en préparation et présentation d'un pitch à des investisseurs à l'aide d'un fichier PowerPoint avant leur participation à ces programmes d'incubation, 65 l'ont acquis pendant leur participation, 5 n'ont ni acquis cette compétence avant ni pendant, et 4 l'ont acquis après leur participation.

**Graphe32 : Période de développement de compétence dans le développement de modèle d'affaires ou modèle économique, dans la conception d'une proposition de valeur pour les clients et dans la préparation et présentation du pitch à des investisseurs**



10.4. Les méthodes de collecte et d'analyses des données permettant de créer ou de développer l'entreprise (étude de marché)

Parmi les 91 entrepreneurs répondants, 33 ont précisé avoir acquis des compétences en méthodes de collecte et d'analyse des données permettant de créer ou développer une

entreprise (étude de marché) avant leur participation à ces programmes d'incubation, 51 l'ont fait pendant leur participation, 2 n'ont ni acquis ces compétences avant ni pendant, et 5 l'ont fait après leur participation.

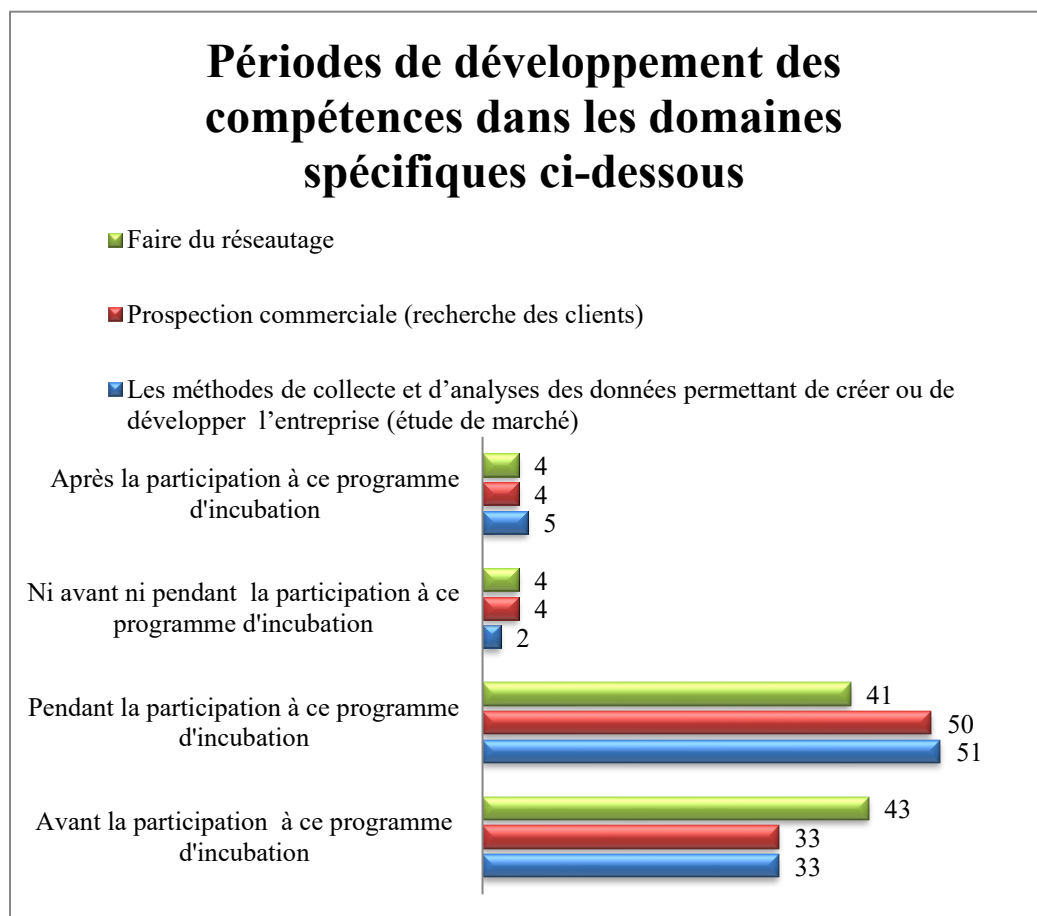
#### 10.5. Prospection commerciale (recherche des clients)

Parmi les 91 entrepreneurs répondants, 33 ont précisé avoir acquis des compétences en prospection commerciale (recherche de clients) avant leur participation à ces programmes d'incubation, 50 l'ont fait pendant leur participation, 4 n'ont ni acquis ces compétences avant ni pendant, et 4 l'ont fait après leur participation.

#### 10.6. Faire du réseautage

Parmi les 92 entrepreneurs répondants, 43 ont précisé avoir acquis des compétences en réseautage avant leur participation à ces programmes d'incubation, 41 l'ont fait pendant leur participation, 4 n'ont ni acquis ces compétences avant ni pendant, et 4 l'ont fait après leur participation.

**Graphe33 : Période de développement de compétences en prospection commerciale, développement du réseautage et des méthodes de collecte et d'analyse des données**

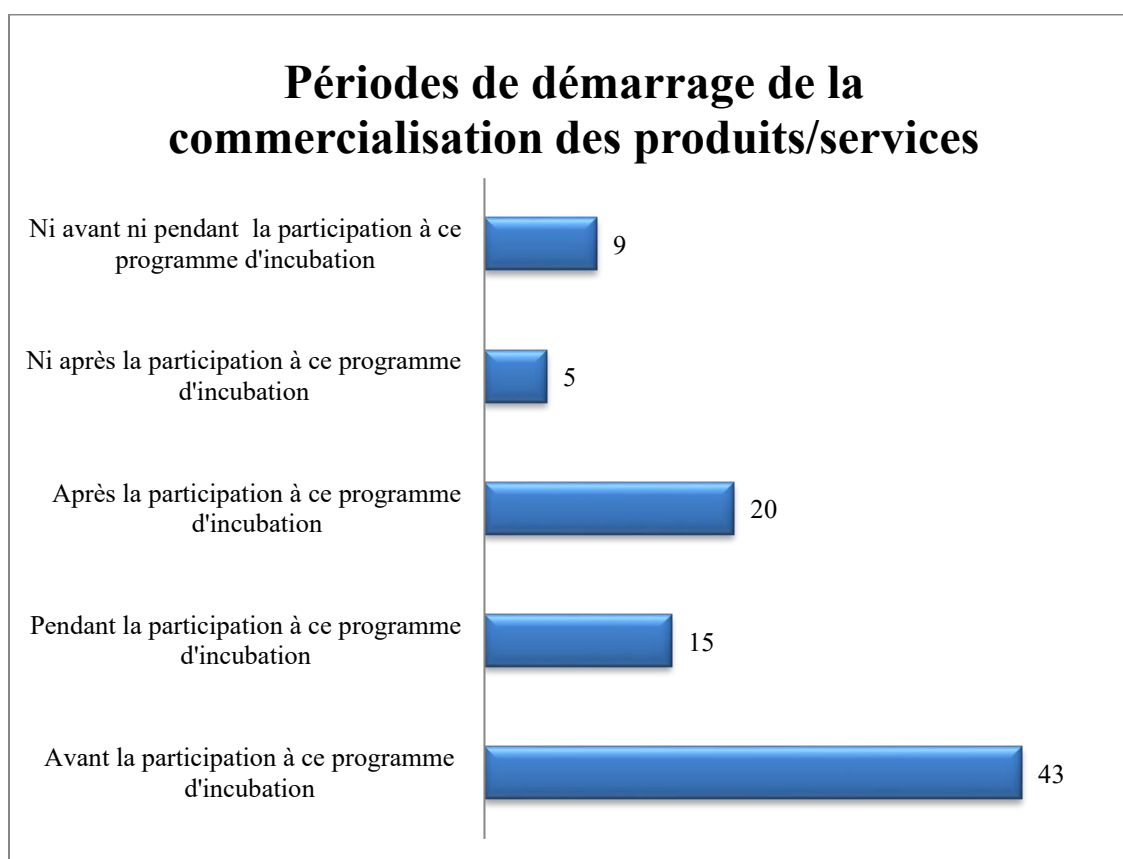


## 11. Périodes de démarrage de la commercialisation des produits/services, marchés desservis par les start-ups et les circuits de commercialisation

### 11.1. Périodes de démarrage de la commercialisation des produits/services par les start-ups

Parmi les 92 entrepreneurs ayant répondu, 43 ont indiqué que leurs start-ups avaient commencé à commercialiser leurs produits/services avant leur participation à ces programmes d'incubation. 15 ont démarré pendant leur participation à ces programmes, 20 après leur participation, 5 n'ont pas commencé après, et 9 n'ont ni commencé avant, ni pendant leur participation à ces programmes.

**Graphe34 : Début de la commercialisation des produits/services des start-ups incubées**

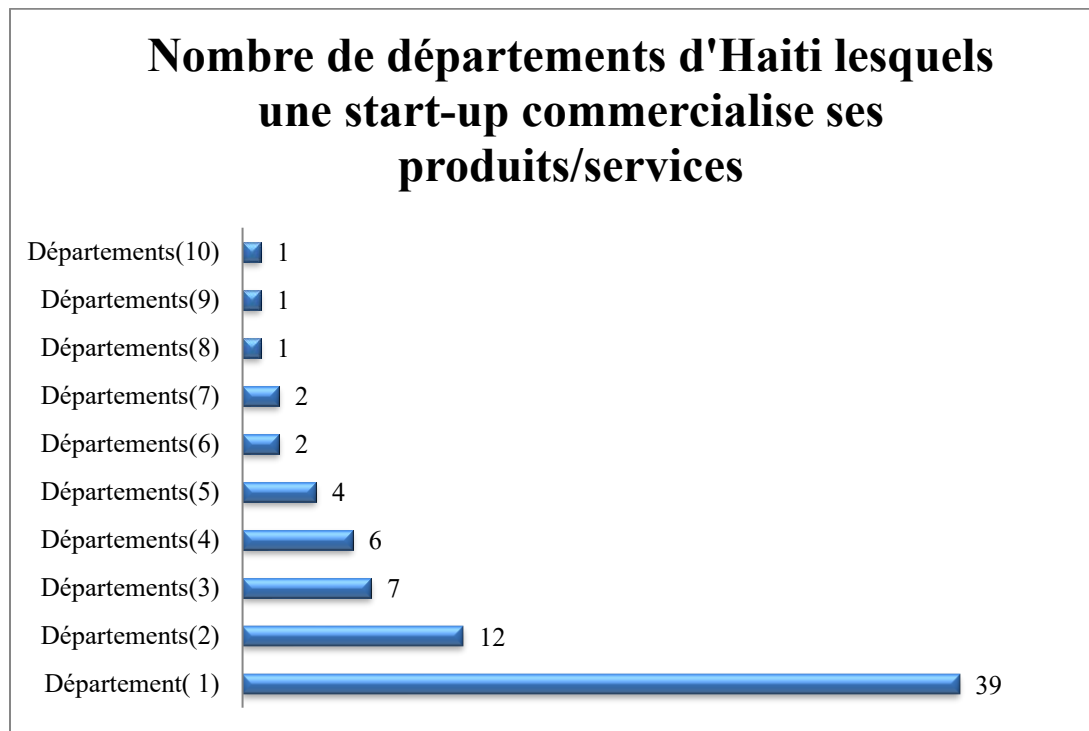


11.2. Nombre de départements dans lesquels une start-up a vendu ses produits/services

Sur 75 entrepreneurs répondants :

- 39 ont déclaré que leurs start-ups ont vendu leurs produits/services uniquement dans un seul département ;
- 12 dans deux départements différents ;
- 7 dans trois départements différents ;
- 6 dans quatre départements différents ;
- 4 dans cinq départements différents ;
- 2 dans six départements différents ;
- 2 dans sept départements différents ;
- 1 dans huit départements différents ;
- 1 dans neuf départements différents ;
- 1 dans dix départements différents.

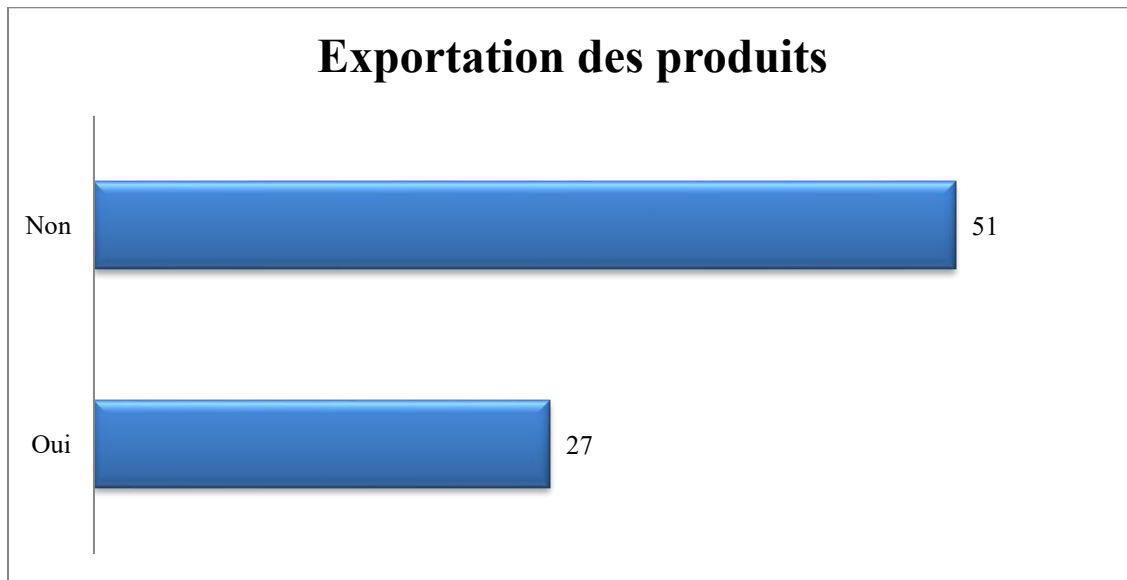
**Graphe35 : Nombre de départements dans lesquels une start-up incubée a commercialisé ses produits**



## 12. Exportation des produits

Sur 78 entrepreneurs répondants, 27 ont déclaré que leurs start-ups avaient commencé à exporter des produits sur le marché international, tandis que 51 ont déclaré le contraire.

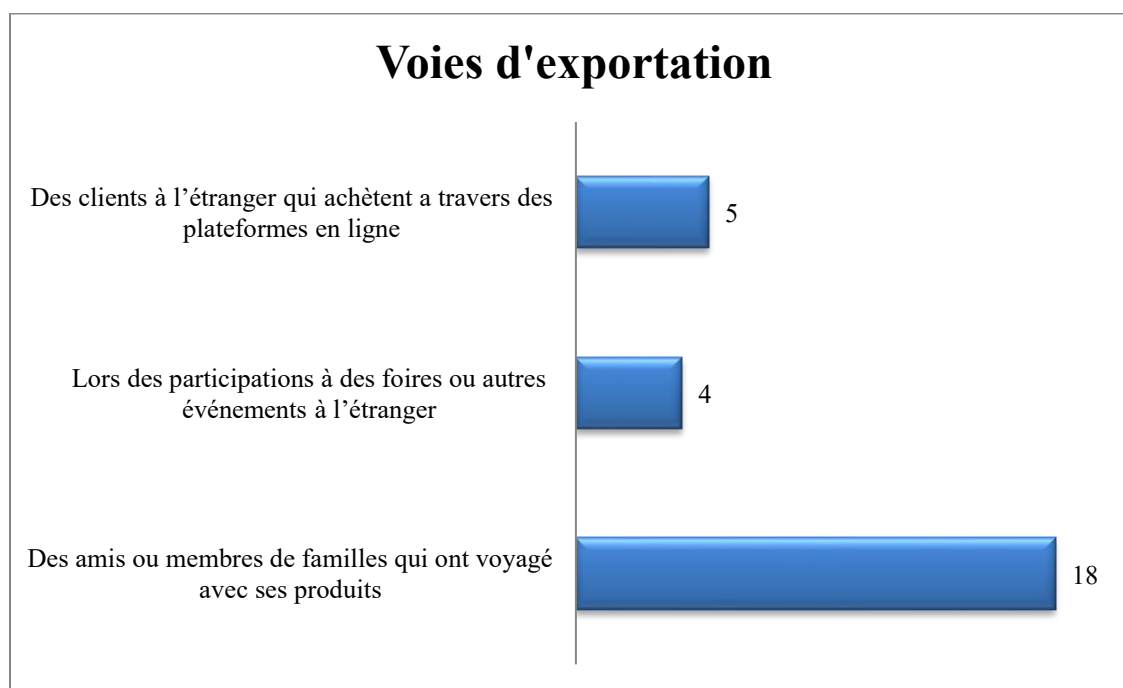
**Graphe36 : Start-ups ayant déjà commencé à exporter des produits**



### **13. Circuits de commercialisation des produits sur le marché international**

Parmi les 27 start-ups ayant déjà commencé à exporter leurs produits à l'international, 18 utilisent des membres de la famille des entrepreneurs pour faciliter l'entrée de leurs produits dans les pays étrangers, 4 ont participé à des foires dans ces pays, et 5 utilisent des plateformes en ligne pour vendre leurs produits à des clients vivant à l'étranger.

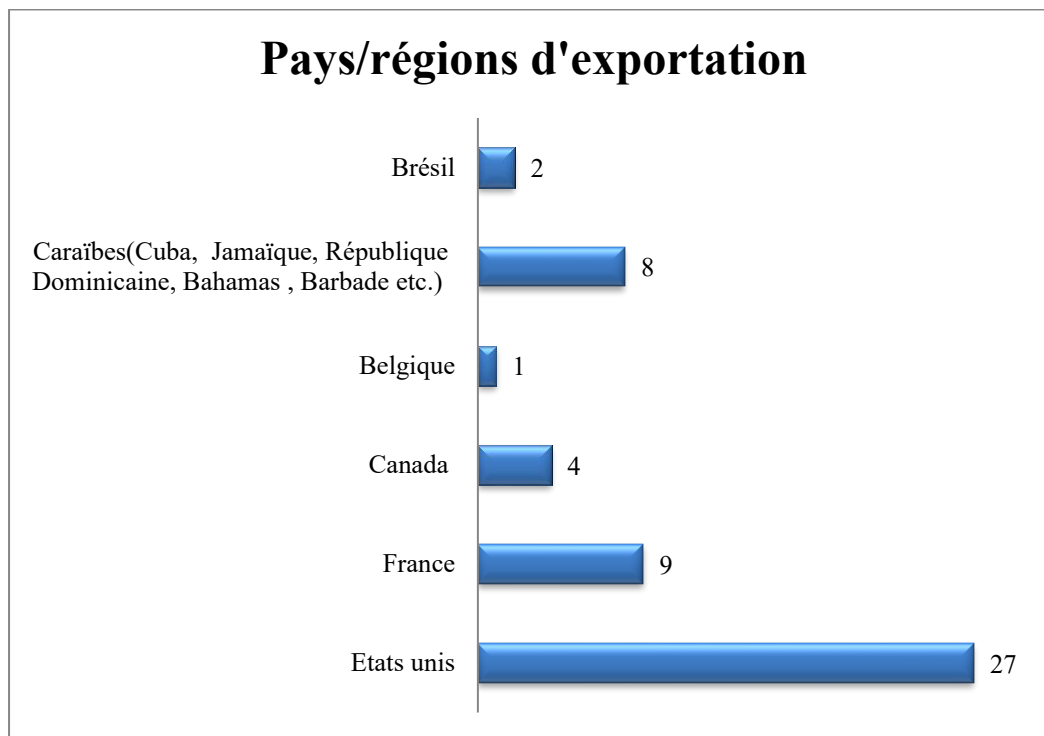
**Graphe37 : Circuits de commercialisation sur le marché international**



#### **14. Pays dans lesquels les start-ups ont commencé leurs produits**

Parmi les 27 start-ups ayant déjà commencé à exporter leurs produits, toutes vendent aux États-Unis, 9 en France, 8 dans les Caraïbes, 4 au Canada, 2 au Brésil et 1 en Belgique.

**Graphe38 : Pays et/ou régions vers lesquels(les) les start-ups ont exporté des produits**



#### **15. Connaissance des normes et régulation d'exportation**

- Exigences douanières (Déclaration en douane, Documents nécessaires)

46 entrepreneurs ont indiqué qu'ils connaissent les exigences douanières telles que déclaration en douane, les documents nécessaires tandis 24 disent non.

- Normes sanitaires et phytosanitaires (Certifications et Inspections, Normes de qualité)

49 entrepreneurs ont fait savoir qu'ils connaissent les normes sanitaires et phytosanitaires telles que certifications et inspections, normes de qualité tandis que 21 disent non.

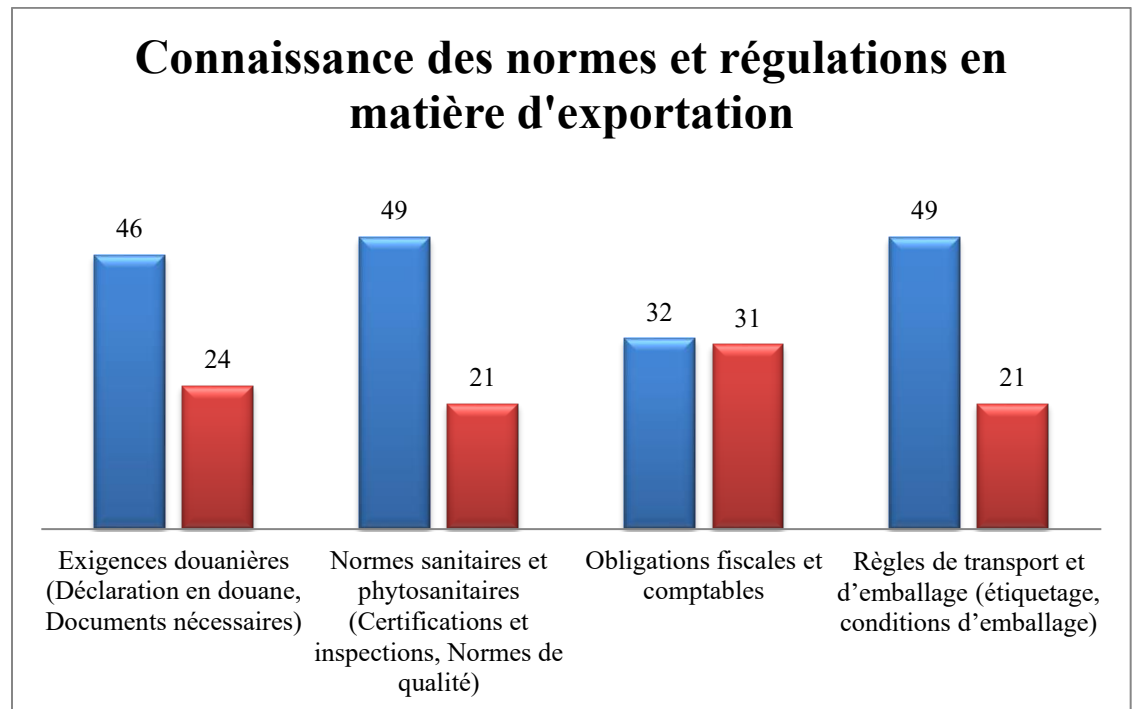
- Obligations fiscales et comptables

31 entrepreneur.e.s ont fait savoir qu'ils connaissent les obligations fiscales et comptables et 31 autres disent non.

- Règles de transport et d'emballage (étiquetage, conditions d'emballage)

49 entrepreneurs ont déclaré qu'ils connaissent les règles de transport et d'emballage telles que étiquetage, conditions d'emballage et 21 ont déclaré non.

**Graphe39 : Connaissance des entrepreneurs des normes et réglementations d'exportation**



## 16. Chiffres d'affaires réalisés par les start-ups

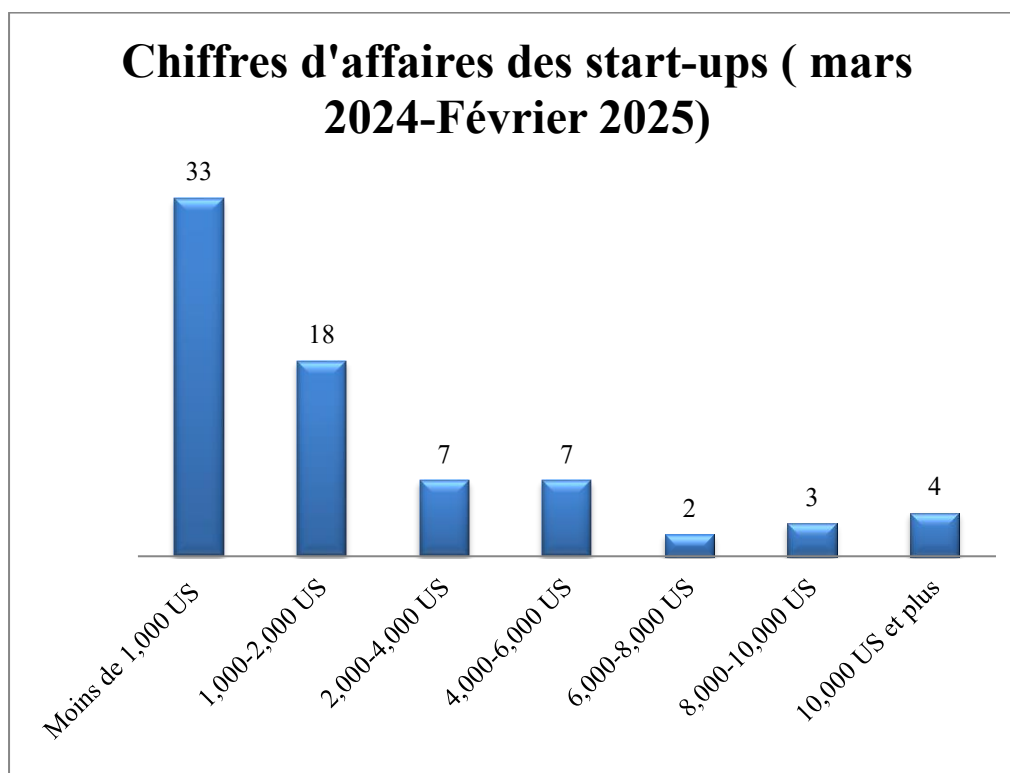
Les chiffres d'affaires suivants ont été réalisés par les start-ups au cours des douze (12) derniers mois précédant l'enquête (mars 2024 - février 2025). Les entrepreneurs interrogés ont répondu à cette question sur les chiffres d'affaires, mais étant donné que la majorité d'entre eux n'utilisent pas de système comptable permettant de vérifier ces informations, les données sur les chiffres d'affaires peuvent ne pas être entièrement fiables.

Parmi les 74 entrepreneurs répondants :

- 33 ont indiqué que leurs start-ups ont réalisé moins de 1 000 dollars américains au cours des 12 derniers mois précédant cette enquête (mars 2024 - février 2025) ;
- 18 ont indiqué un chiffre d'affaires entre 1 000 et 2 000 dollars américains ;
- 7 ont indiqué entre 2 000 et 4 000 dollars américains ;

- 7 ont indiqué entre 4 000 et 6 000 dollars américains ;
- 2 ont indiqué entre 6 000 et 8 000 dollars américains ;
- 3 ont indiqué entre 8 000 et 10 000 dollars américains ;
- 4 ont indiqué un chiffre d'affaires de 10 000 dollars ou plus.

**Graphe40 : Chiffres d'affaires réalisés par les start-ups pendant une année (12 mois)**



**17. Les types de supports financiers et sommes d'argent reçus par les start-ups participant à ces programmes d'incubation et les périodes qu'elles les ont trouvés.**

Parmi les 96 entrepreneurs interrogés :

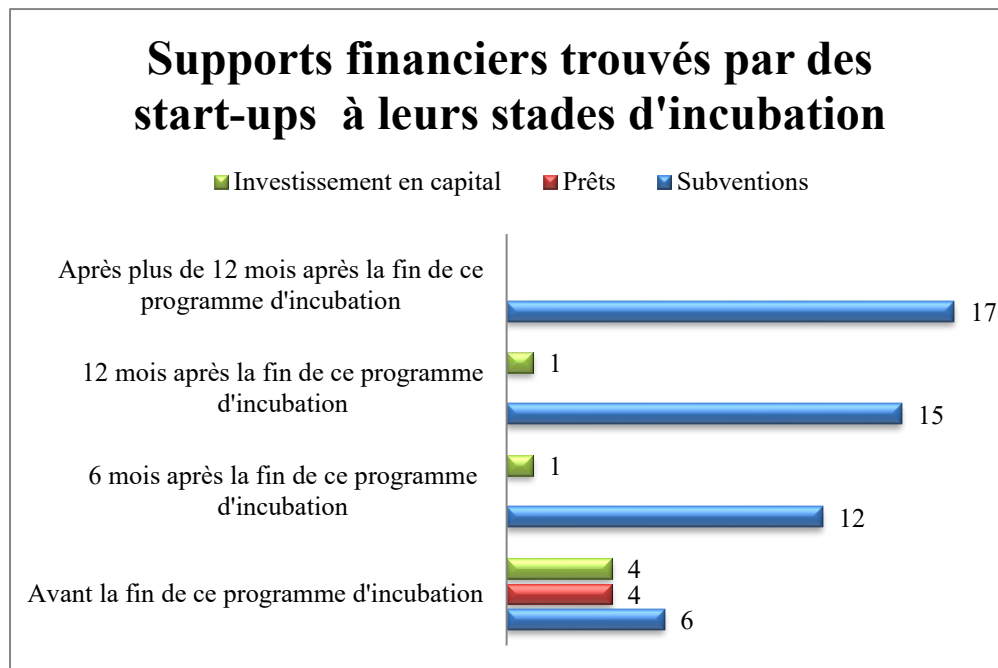
- 6 ont déclaré que leurs start-ups ont obtenu une subvention avant la fin du programme d'incubation ;

- 12 ont indiqué que leurs start-ups ont obtenu une subvention 6 mois après la fin du programme d'incubation ;
- 15 ont déclaré que leurs start-ups ont obtenu une subvention 12 mois après la fin du programme d'incubation ;
- 17 ont mentionné que leurs start-ups ont obtenu une subvention plus de 12 mois après la fin du programme d'incubation.

De plus

- 4 ont déclaré que leurs start-ups ont obtenu un prêt avant la fin du programme d'incubation ;
- 4 ont indiqué que leurs start-ups ont trouvé un investissement en capital avant la fin du programme d'incubation ;
- 1 a déclaré que sa start-up a obtenu un investissement en capital 6 mois après la fin du programme d'incubation ;
- 1 a mentionné que sa start-up a trouvé un investissement 12 mois après la fin du programme d'incubation.

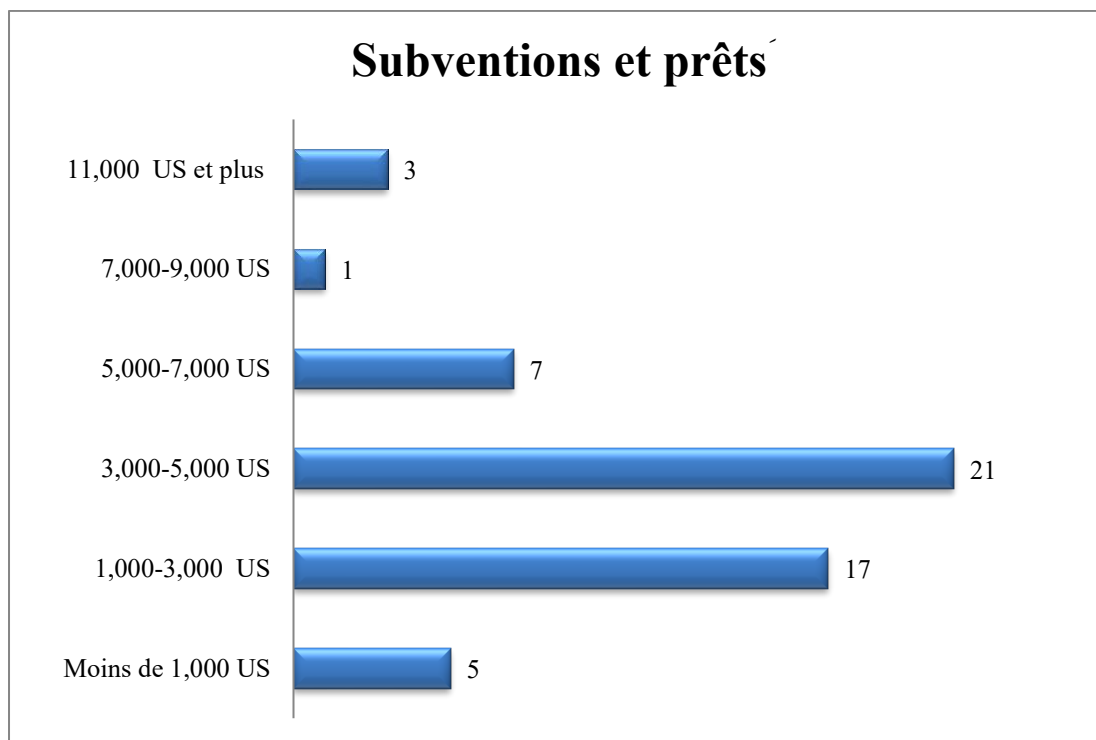
**Graphe41 : Types de supports financiers trouvés par les start-ups et périodes de réceptions de ces supports financiers**



Parmi les 54 start-ups ayant obtenu des subventions et des prêts :

- 3 ont obtenu 11 000 dollars ou plus ;
- 1 a obtenu entre 7 000 et 9 000 dollars américains ;
- 7 ont trouvé entre 5 000 et 7 000 dollars américains ;
- 21 ont trouvé entre 3 000 et 5 000 dollars américains ;
- 17 ont trouvé entre 1 000 et 3 000 dollars américains ;
- 5 ont trouvé moins de 1 000 dollars américains.

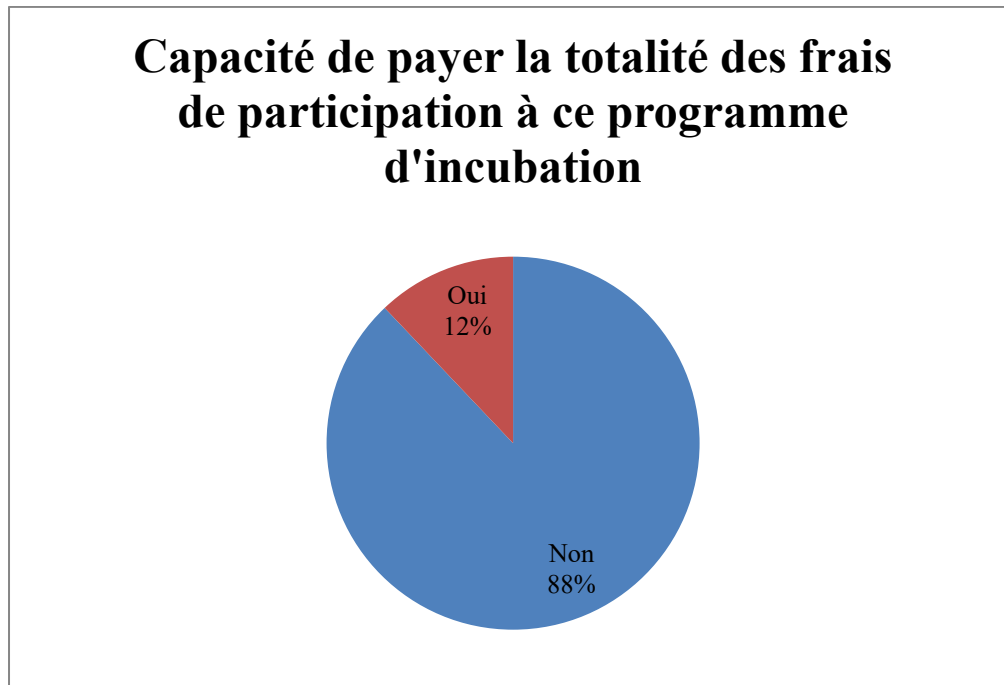
**Graphe42 : Fourchettes des subventions et prêts reçus en dollars américains par des start-ups**



#### **18. Capacité de financement des entrepreneurs pour participer à un programme d'incubation d'entreprise**

Parmi les 91 entrepreneurs répondants, 11 (12 %) ont indiqué qu'ils sont capables de payer les frais totaux de participation à un programme d'incubation coûtant 2 000 dollars américains, tandis que 80 (88 %) ont répondu non.

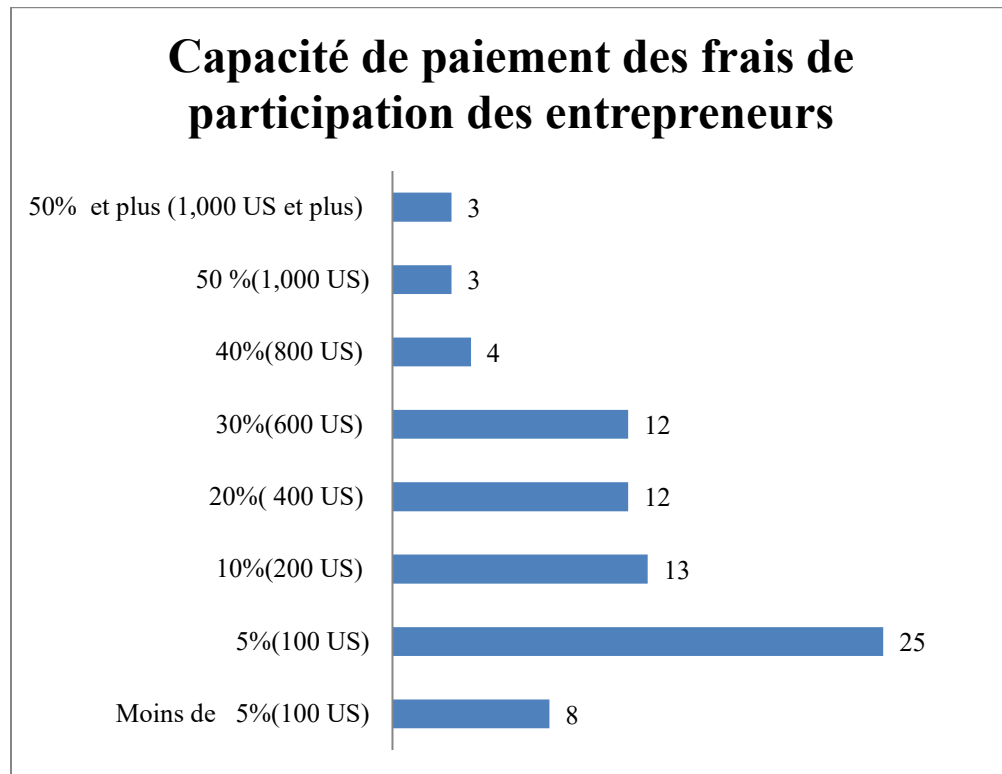
**Graphe43 : Capacité de payer les frais totaux de participation d'un entrepreneur à un programme d'incubation qui coute 2,000 USD**



Parmi les 80 entrepreneurs répondants qui ne peuvent pas payer les frais totaux de participation à un programme d'incubation coûtant 2 000 dollars américains :

- 3 ont indiqué qu'ils sont capables de payer 50 % ou plus (1 000 USD ou plus) ;
- 3 ont indiqué qu'ils peuvent payer 50 % (1 000 USD) ;
- 4 ont indiqué qu'ils peuvent payer 40 % (800 USD) ;
- 12 ont indiqué qu'ils peuvent payer 30 % (600 USD) ;
- 12 ont indiqué qu'ils peuvent payer 20 % (400 USD) ;
- 13 ont indiqué qu'ils peuvent payer 10 % (200 USD) ;
- 25 ont indiqué qu'ils peuvent payer 5 % (100 USD) ;
- 12 ont indiqué qu'ils peuvent payer moins de 5 % (moins de 100 USD).

**Graphe44 : Montants de paiement abordables pour les entrepreneurs qui ne sont pas capables de payer la somme de 2 000 dollars américains pour participer à un programme d’incubation**



#### **19. Défis rencontrés par les start-ups et l'ampleur des effets des crises socio-économiques et politiques qui les affectent pendant leur phase d’incubation**

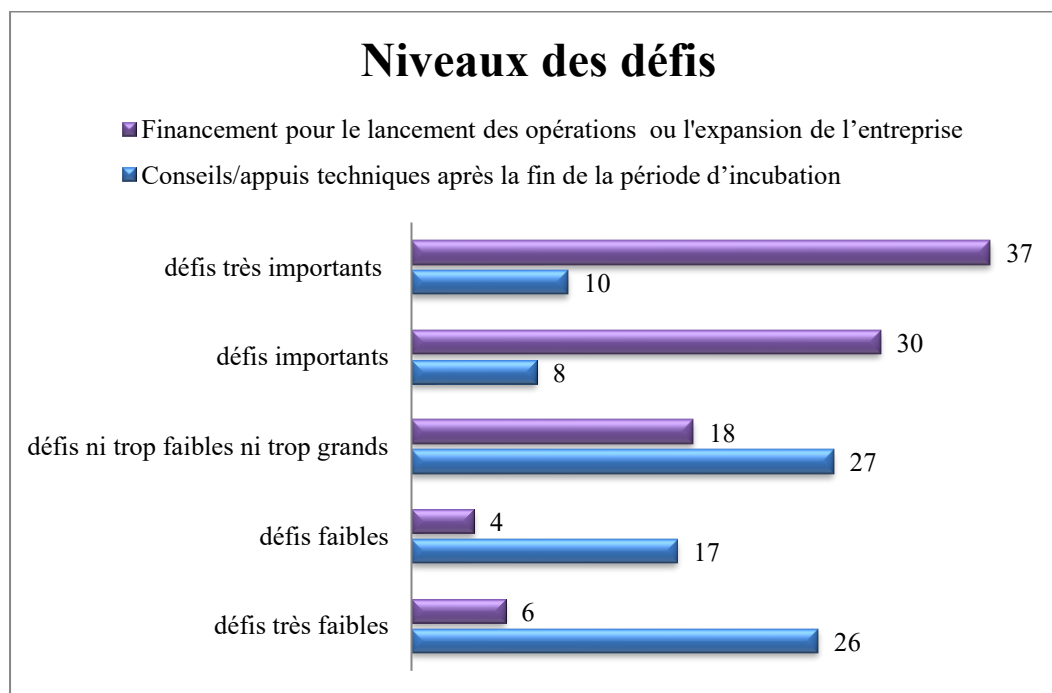
Sur un total de 88 entrepreneurs répondants :

- 37 ont estimé que le financement pour le lancement des opérations ou l'expansion des start-ups constituait un défi très important ;
- 30 l'ont considéré comme un défi important ;
- 18 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 4 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 6 l'ont estimé comme un défi très faible.

En plus sur un total de 95 entrepreneurs répondants :

- 10 ont estimé que l'accès à des conseils ou appuis techniques après la fin de la période d'incubation constituait un défi très important ;
- 8 l'ont considéré comme un défi important ;
- 27 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 17 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 26 l'ont estimé comme un défi très faible.

**Graph 45 : Défis financiers et techniques des start-ups**



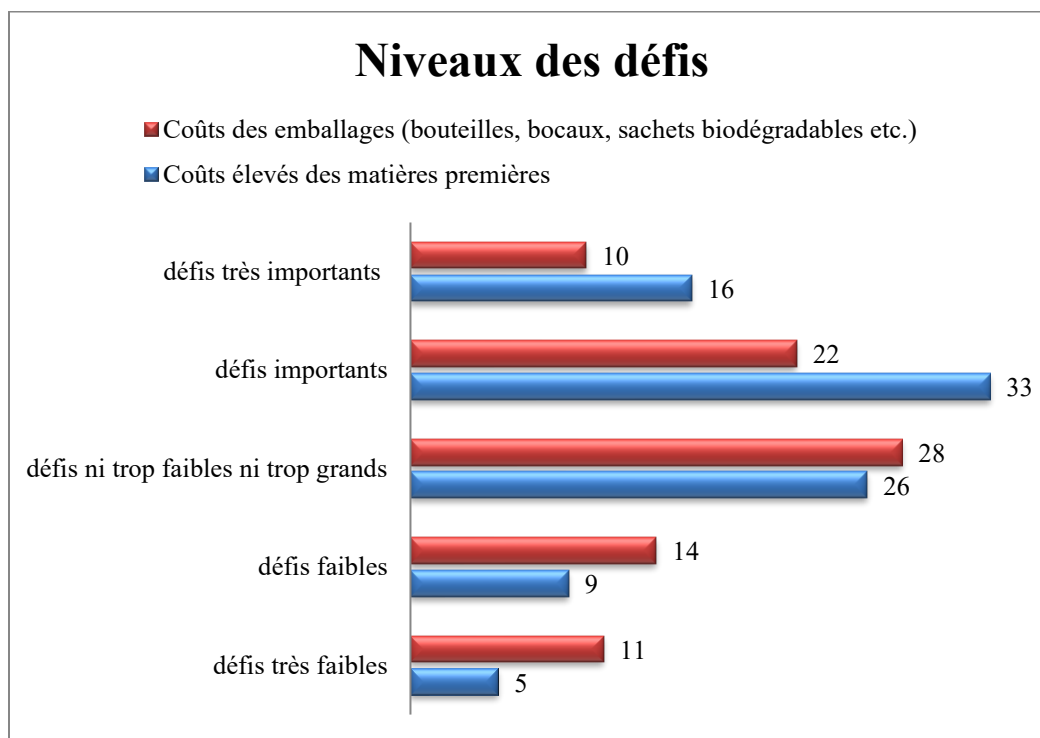
Sur un total de 85 entrepreneurs répondants :

- 10 ont estimé que les coûts des emballages (bouteilles, bocaux, sachets biodégradables, etc.) constituaient un défi très important ;
- 22 l'ont considéré comme un défi important ;
- 28 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 14 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 11 l'ont estimé comme un défi très faible.

En outre, sur un total de 89 entrepreneurs répondants :

- 16 ont estimé que les coûts élevés des matières premières constituaient un défi très important ;
- 33 l'ont considéré comme un défi important ;
- 26 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 9 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 5 l'ont estimé comme un défi très faible.

**Graphe46 : Défis liés aux coûts des emballages et coûts élevés des matières premières**



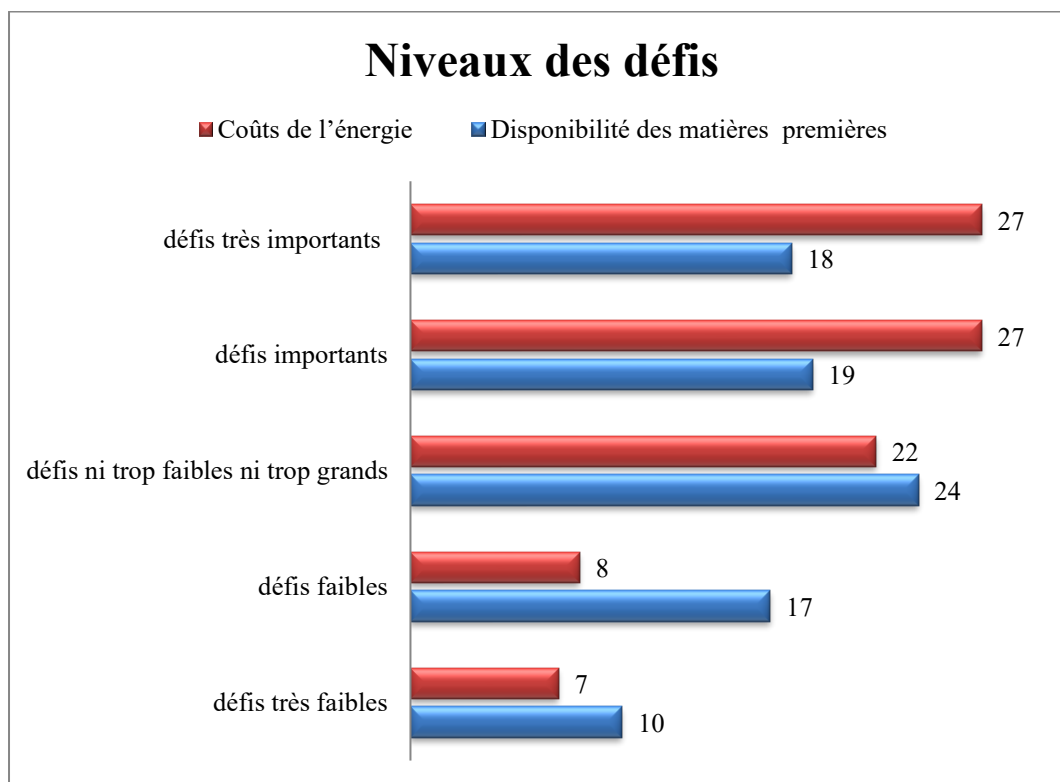
Sur un total de 91 entrepreneurs répondants :

- 27 ont estimé que les coûts de l'énergie constituaient un défi très important ;
- 27 l'ont considéré comme un défi important ;
- 22 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 8 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 7 l'ont estimé comme un défi très faible.

En outre, sur un total de 88 entrepreneurs répondants :

- 18 ont estimé que la disponibilité des matières premières constituait un défi très important ;
- 19 l'ont considéré comme un défi important ;
- 24 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 17 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 10 l'ont estimé comme un défi très faible.

**Graphe47 : Défis liés aux coûts de l'énergie et à la disponibilité des matières premières**



Sur un total de 89 entrepreneurs répondants :

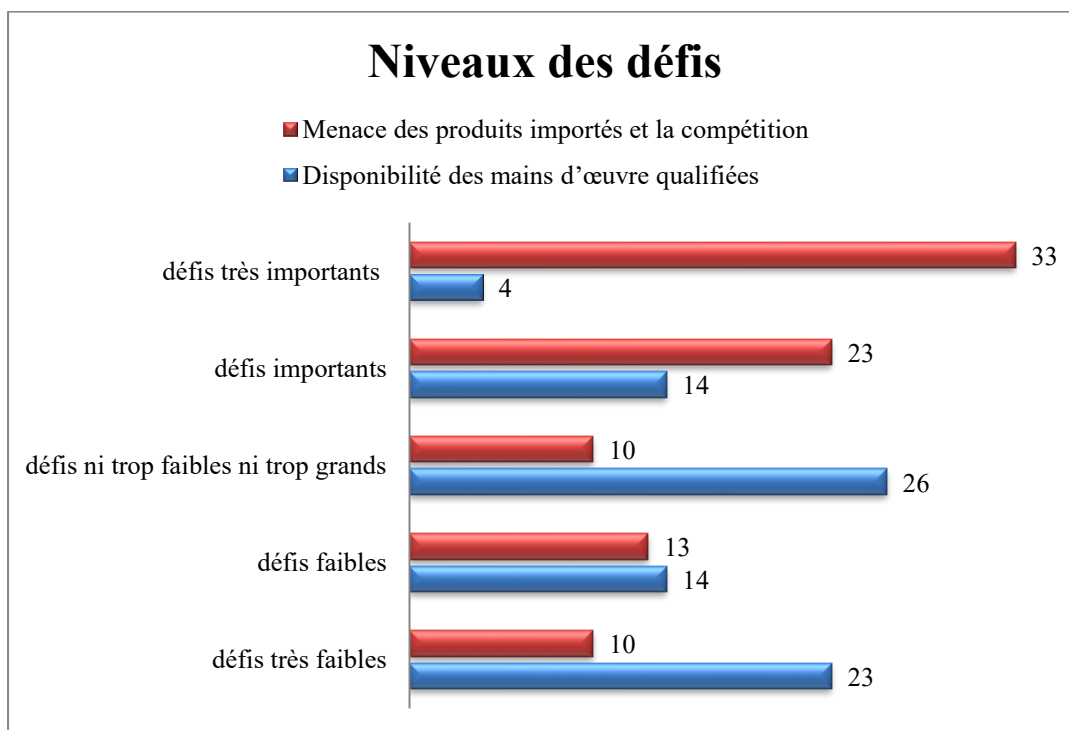
- 33 ont estimé que la menace des produits importés et la compétition constituaient un défi très important ;
- 23 l'ont considéré comme un défi important ;
- 10 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 13 l'ont perçu comme un défi faible ;

- 10 l'ont estimé comme un défi très faible.

En outre, sur un total de 81 entrepreneurs répondants :

- 4 ont estimé que la disponibilité des mains d'œuvre qualifiées constituait un défi très important ;
- 14 l'ont considéré comme un défi important ;
- 26 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 14 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 23 l'ont estimé comme un défi très faible.

**Graphe48 : Défis liés à la menace des produits importés et à la disponibilité de la main-d'œuvre**



Sur un total de 94 entrepreneurs répondants :

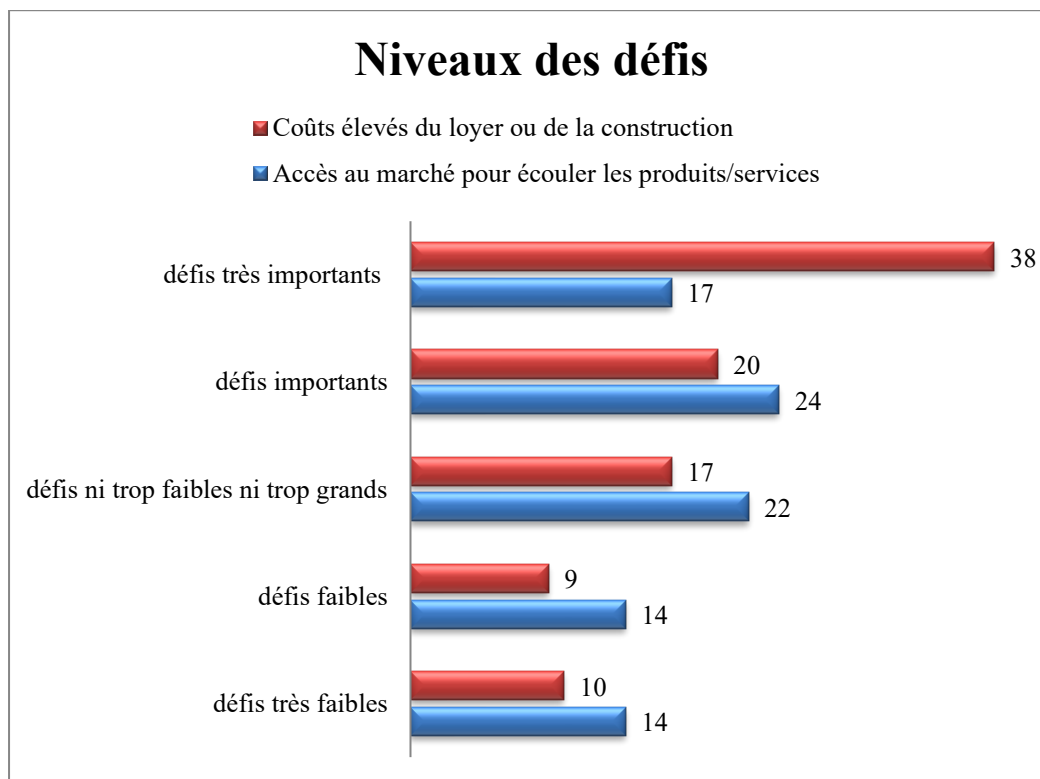
- 38 ont estimé que la menace des produits importés et la compétition constituaient un défi très important ;

- 20 l'ont considéré comme un défi important ;
- 17 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 9 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 10 l'ont estimé comme un défi très faible.

En outre, sur un total de 91 entrepreneurs répondants :

- 17 ont estimé que la disponibilité des mains d'œuvre qualifiées constituait un défi très important ;
- 24 l'ont considéré comme un défi important ;
- 22 l'ont jugé comme un défi de taille modérée ;
- 14 l'ont perçu comme un défi faible ;
- 14 l'ont estimé comme un défi très faible.

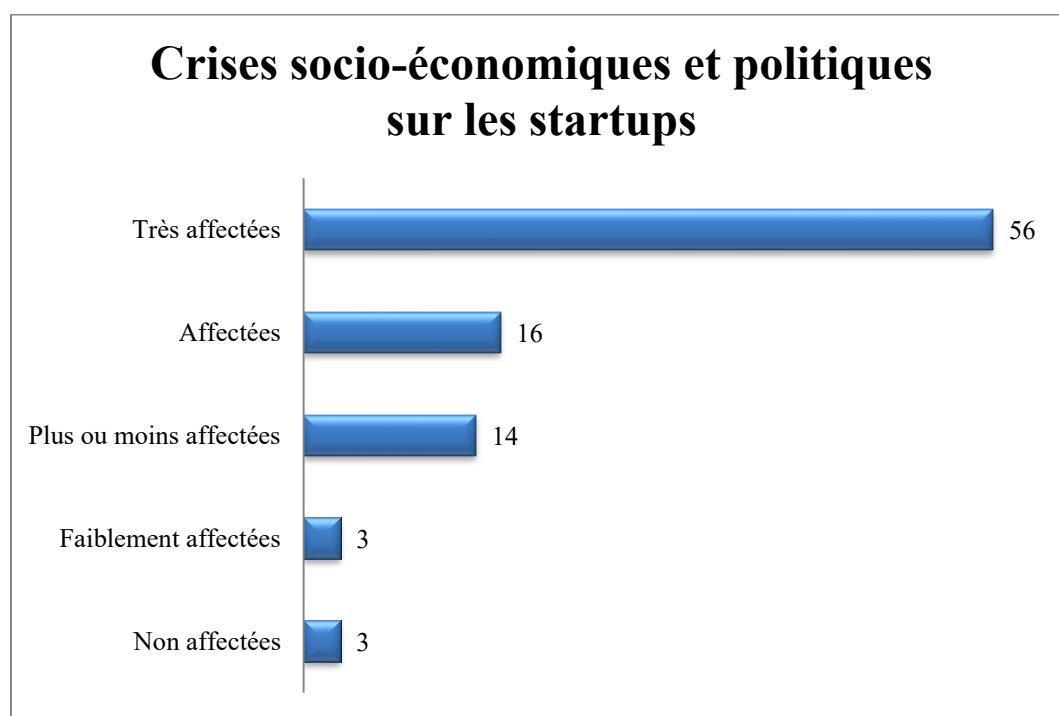
**Graphe49 : Défis liés aux coûts élevés du loyer et à l'accès au marché pour écouler les produits/services**



Sur 92 entrepreneurs répondants :

- 56 ont déclaré que leurs start-ups étaient très affectées par les crises socio-économiques et politiques ;
- 16 ont dit qu'elles étaient affectées ;
- 14 ont indiqué qu'elles étaient plus ou moins affectées ;
- 3 ont affirmé qu'elles étaient faiblement affectées ;
- 3 ont précisé qu'elles n'étaient pas affectées.

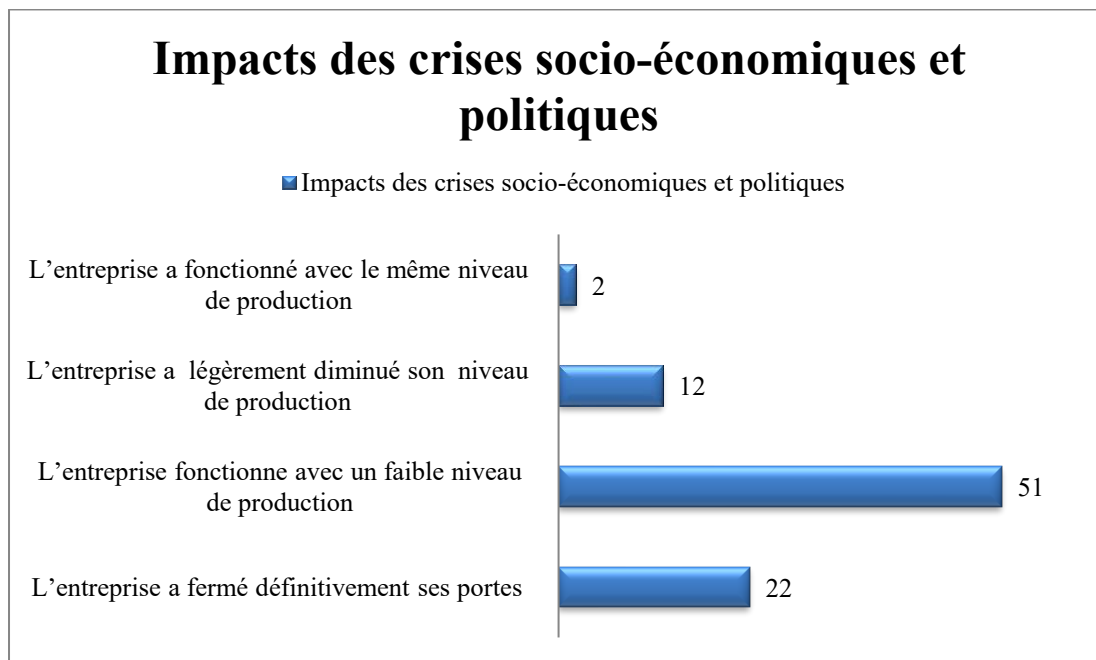
**Graphe50 : Impacts des crises socio-économiques et politiques sur les start-ups**



Sur 87 entrepreneurs répondants ;

- 2 ont indiqué que leurs start-ups maintenaient leur niveau de production;
- 12 ont mentionné une légère réduction de leur niveau de production;
- 51 ont rapporté fonctionner à un faible niveau de production;
- 22 ont précisé avoir complètement fermé leurs portes.

**Graphe51 : Impacts des crises socio-économiques et politiques sur les start-ups**

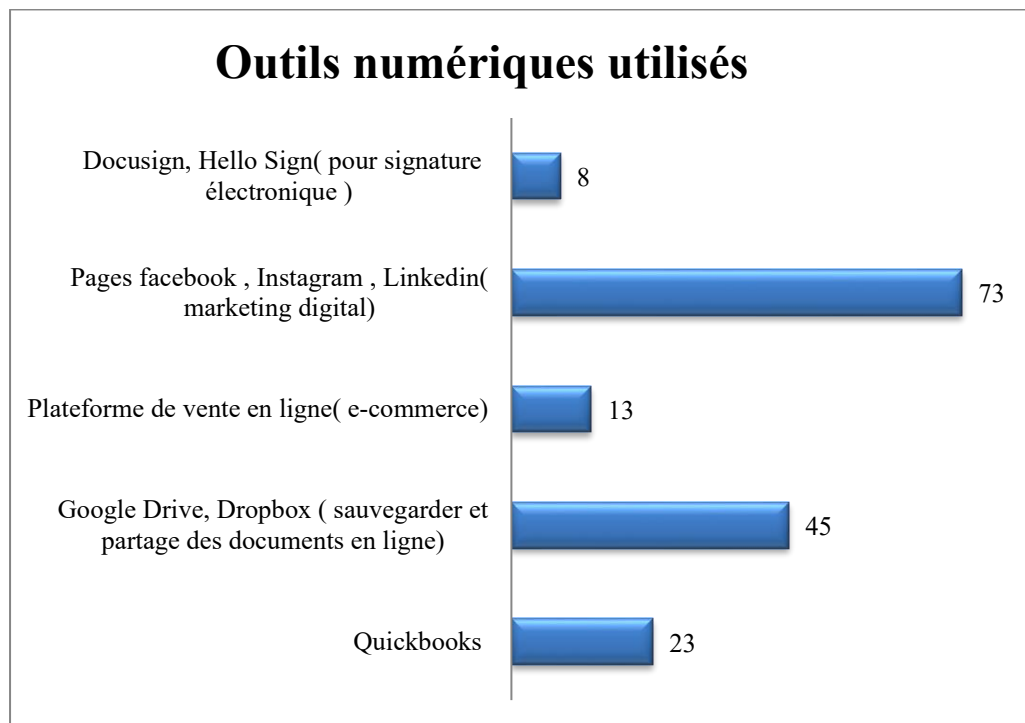


## **20. Digitalisation, utilisation des outils numériques**

Sur 88 entrepreneurs répondants,

- 8 ont indiqué que leurs start-ups utilisaient des outils technologiques tels que DocuSign et HelloSign pour les signatures électroniques;
- 73 ont affirmé que leurs start-ups avaient créé et utilisaient des pages sur des réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram et LinkedIn pour le marketing digital;
- 13 ont mentionné disposer ou utiliser une plateforme de vente en ligne;
- 45 ont précisé qu'elles utilisaient des outils tels que Google Drive et Dropbox pour sauvegarder et partager des documents;
- 23 ont indiqué qu'elles utilisaient QuickBooks dans leurs systèmes de comptabilité.

**Graphe52 : Utilisation des outils numériques par les start-ups**

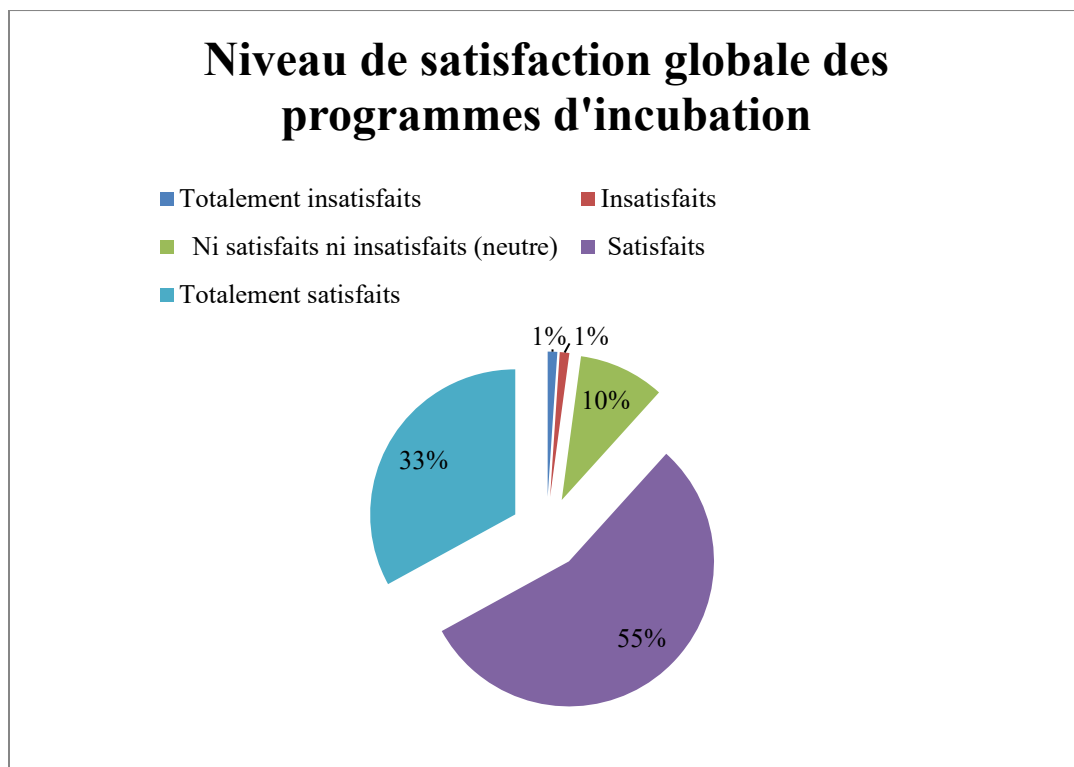


## **21. Evaluation de la satisfaction globale et recommandation des programmes d'incubation**

Sur 94 entrepreneurs répondants,

- 33 % des participants ont affirmé être entièrement satisfaits des programmes d'incubation auquel ils ont pris part ;
- 55 % ont exprimé leur satisfaction ;
- 10 % ont indiqué qu'ils n'étaient ni satisfaits ni insatisfaits ;
- 1 % ont déclaré être insatisfaits ;
- 1 % ont précisé être totalement insatisfaits.

**Graphe53 : Evaluation du niveau de satisfaction des programmes d'incubation par les entrepreneurs**



## **DISCUSSION**

### **1. Résumé du contexte de ce travail de recherche, de la problématique et des objectifs poursuivis**

Contrairement aux États-Unis, au Canada et à certains pays européens où les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises sont très développés et ont des impacts significatifs sur les écosystèmes entrepreneuriaux, ces programmes en Haïti sont encore à un stade expérimental. Ils ont rencontré plusieurs défis dans leur mise en œuvre, bien qu'ils aient commencé à produire des effets positifs. C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail de recherche, qui vise à analyser les impacts de ces programmes, les opportunités qu'ils offrent, ainsi que les défis auxquels ils sont confrontés. Pour ce faire, deux cas d'étude ont été choisis : le programme d'incubation Haïti Startup Talent, portant sur les cohortes de start-ups incubées entre 2018 et 2023, et BEL Initiative, pour les cohortes incubées entre 2017 et 2022.

Les objectifs de ce travail sont de fournir aux parties prenantes de l'EE haïtien notamment les gestionnaires, les bailleurs de fonds, les institutions financières, les représentants du gouvernement et les membres du secteur privé des affaires haïtien une meilleure compréhension des impacts de ces programmes, d'identifier les défis rencontrés par ces programmes et les opportunités existantes. Il s'agit également de formuler des recommandations qui leur permettront de concevoir, de développer et de mettre en œuvre des programmes d'incubation et d'accélération mieux adaptés aux besoins réels des start-ups haïtiennes.

### **2. Interprétation des résultats**

Cette section repose sur l'analyse et l'interprétation des données recueillies auprès des entrepreneurs bénéficiaires des deux programmes d'incubation étudiés. Elle met en lumière les principales opportunités identifiées à partir des résultats de l'enquête, en lien avec les dynamiques de formalisation, d'expansion commerciale, d'ouverture à l'international et de digitalisation. Ces opportunités constituent des leviers potentiels pour renforcer l'efficacité des dispositifs d'incubation et soutenir durablement l'entrepreneuriat en Haïti.

## **2.1.Impacts des programmes d'incubation sur les start-ups**

La présente section repose sur l'analyse approfondie des données recueillies auprès des entrepreneurs bénéficiaires des deux programmes d'incubation étudiés. Elle vise à évaluer les effets concrets de ces programmes sur les start-ups accompagnées, en mettant en lumière leurs apports en matière d'inclusion sociale, de développement des compétences, de formalisation, de gestion interne et de performance entrepreneuriale. À partir des résultats de l'enquête, cette section permet de mieux comprendre dans quelle mesure ces initiatives contribuent au renforcement de l'écosystème entrepreneurial en Haïti.

### **2.1.1. Inclusion des jeunes et autonomisation des femmes**

Les résultats de cette étude montrent que les deux programmes d'incubation d'entreprises ont des impacts positifs sur l'EE haïtien, notamment en matière d'inclusion sociale. Ces programmes facilitent l'inclusion des jeunes grâce à la formation entrepreneuriale et à la création d'entreprise. En effet, 95 % des 96 entrepreneurs ayant répondu à l'enquête sont des jeunes âgés de 18 à 35 ans. La majorité d'entre eux, soit 45 %, étaient des étudiants finissants, 31 % des licenciés, 13 % ont complété une formation technique professionnelle, 13 % détiennent un diplôme de niveau secondaire, et 4 % un diplôme de maîtrise au moment de leur participation à ces programmes d'incubation. Le programme d'incubation Haiti Startup Talent est spécifiquement conçu pour des jeunes haïtiens, et, dès sa conception, tous les 74 entrepreneurs répondants de ce programme étaient âgés de 18 à 35 ans. Le programme BEL Initiative, bien qu'étant également destiné à des jeunes haïtiens de 18 à 35 ans, a permis d'inclure des personnes plus âgées. Ces jeunes professionnels, en âge de travailler, sont souvent formés, mais peuvent mettre du temps à trouver un emploi sur le marché du travail. Grâce à ces programmes d'incubation, ils créent leurs propres entreprises, s'auto-employant et générant des revenus pour subvenir à leurs besoins. Cependant, bien que ces programmes aient des impacts positifs sur la jeunesse, on constate que la majorité des participants ont un niveau de formation académique moyen ou élevé (étudiants finissants et licenciés). Les jeunes les plus vulnérables, dont ceux ayant une formation technique professionnelle ou un niveau académique plus faible, sont sous-représentés dans ces deux programmes. Les canaux de communication utilisés pour promouvoir ces programmes et les cibles choisies pourraient influencer les candidatures reçues, ce qui pourrait affecter le type d'idées d'entreprises ou de start-ups qui participent à ces programmes.

Par ailleurs, ces programmes soutiennent l'autonomisation des femmes. En effet, 29 % des 96 répondants dirigent des entreprises où le représentant légal est une femme ou qui comptent au moins une femme parmi les associés. Le quota de 30 % de représentation féminine, exigé dans les sphères socio-politiques et économiques en Haïti, est presque atteint, ce qui montre que ces programmes ont accordé une attention particulière aux jeunes femmes. Cependant, étant donné que la méthode d'échantillonnage conventionnelle a été choisie pour cette étude, ce taux de participation des femmes (29 %) pourrait être biaisé. Néanmoins, ces programmes contribuent clairement à l'autonomisation des femmes. De plus, 24 % des 96 entrepreneurs interrogés ont créé leur première entreprise grâce à leur participation à ces programmes. Grâce à ces programmes d'incubation, de nouvelles entreprises ont vu le jour dans l'EE haïtien. Ce taux pourrait être plus élevé si un échantillonnage probabiliste avait été utilisé.

Ces résultats corroborent les travaux de la Commission Européenne (2018), qui soulignent que les programmes d'incubation et d'accélération sont initialement conçus pour soutenir les groupes d'entrepreneurs sous-représentés, notamment les jeunes, les femmes, les migrants, les chômeurs et les personnes handicapées, et qu'ils produisent des effets positifs en matière d'inclusion sociale. Bien que ces résultats montrent l'impact de ces programmes d'incubation sur les start-ups, notamment en matière d'inclusion des jeunes et d'autonomisation des femmes, d'autres facteurs méritent d'être approfondis. À titre d'exemple, une analyse étude socio-économique mériterait d'être réalisée pour comprendre pourquoi les femmes sont sous-représentées, ainsi que pour comparer les taux de réussite des start-ups incubées dirigées par des femmes et celles dirigées par des hommes afin d'améliorer ces programmes.

### **2.1.2. Taux de survie, formalisation, acquisition de compétence, gestion et performance des start-ups incubées**

En plus de favoriser l'inclusion des jeunes et l'autonomie des femmes, les programmes étudiés ont également contribué au renforcement, à la structuration et à la viabilité des start-ups. Concernant la pérennité des entreprises, 67 % des start-ups créées avant ou pendant la participation des entrepreneurs étaient toujours en activité au moment de l'étude, malgré les multiples crises socio-économiques et politiques. Cela témoigne de l'efficacité de l'accompagnement reçu lié aux formations, coaching, accès au marché, réseautage, etc. Cela

montre aussi l'impact positif de ces programmes sur la survie des start-ups incubées. Dans une situation socio-économique et politique normale, non seulement le taux de survie des start-ups serait plus élevé, mais elles auraient une meilleure croissance puisque leurs propriétaires ont indiqué que la majorité d'elles ont diminué leur niveaux de production à cause de ces crises, et d'autres ont fonctionné à temps partielle. En effet une étude de ces programmes d'incubation sur les start-ups hors des périodes de crises socio-économiques et politiques permettrait de voir leurs impacts réels.

En termes d'acquisition de compétences, les résultats révèlent que la majorité des entrepreneurs ont acquis des compétences clés en modélisation d'affaires, formulation de propositions de valeur et présentation de leurs entreprises ou de leurs projets à des investisseurs, principalement pendant leur participation aux programmes d'incubation. Sur les 92 répondants, 65 déclarent avoir développé des compétences en élaboration de modèles d'affaires durant leur incubation, tandis que 69 sur 93 ont acquis la capacité de concevoir une proposition de valeur adaptée aux besoins des clients. De même, 65 entrepreneurs sur 91 ont affirmé avoir appris à préparer et présenter un pitch à l'aide d'un fichier PowerPoint pendant le programme. Puisque la majorité des start-ups incubées (67 %) sont restées opérationnelles malgré les crises socio-économiques et politiques prolongées, et que de nombreux entrepreneurs ont déclaré avoir acquis des compétences clés pendant leur participation aux programmes, cela suggère que la formation, le coaching et le mentorat jouent un rôle déterminant dans la performance des start-ups accompagnées. Cependant, le fait que certaines start-ups aient échoué ou cessé leurs activités, bien qu'ayant bénéficié d'un accompagnement similaire, appelle à une analyse plus approfondie. Une étude qualitative serait utile pour explorer plusieurs dimensions : les profils des entrepreneurs, mais aussi la qualité de l'encadrement offert. En effet, les compétences pédagogiques, l'expérience professionnelle et l'implication des coachs, mentors et gestionnaires des programmes peuvent grandement influencer l'impact réel de l'incubation. Il serait pertinent d'évaluer dans quelle mesure la relation entre mentors/coachs et entrepreneurs, ainsi que les méthodes d'accompagnement, contribuent à la résilience et à la viabilité des start-ups. Une telle analyse permettrait de mieux cerner les facteurs qualitatifs qui différencient les incubations réussies de celles moins fructueuses.

Sur le plan de la légalisation, 54 % des 96start-ups incubées ont été enregistrées au Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) après leur participation aux programmes, obtenant un certificat d'enregistrement. Par ailleurs, 39 % des répondants ont effectué les démarches pour obtenir une patente auprès de la DGI après leur passage dans les programmes d'incubation. Les coûts d'enregistrement au MCI sont relativement abordables, ils s'élèvent à moins de 2,000 gourdes, sans inclure les frais de service d'un professionnel accompagnant l'entrepreneur. Dans le cadre du programme Haiti Start Up Talent, un professionnel a été engagé et rémunéré par le programme pour enregistrer toutes les start-ups participantes, cette activité étant considérée comme un livrable prévu dans le contrat signé avec les partenaires. Ces start-ups sont ainsi devenues formellement reconnues grâce à l'assistance technique fournie par ces programmes d'incubation. En ce qui concerne la patente, les coûts d'obtention sont nettement plus élevés : la première patente coûte au moins 25,000 gourdes. Les coûts de la patente, jugés élevés, n'ont été pris en charge par aucun des deux programmes d'incubation ; ils doivent être assumés par les entrepreneurs eux-mêmes, ce qui explique le faible taux de start-ups ayant effectué cette démarche. Grâce à cette formalisation, les start-ups incubées contribuent désormais aux recettes fiscales de l'État haïtien. Toutefois, afin de permettre à un plus grand nombre de start-ups participant dans ces types de programmes d'accomplir cette démarche, l'État devrait envisager de mettre à disposition un service de préparation de la patente à un coût réduit, accessible aux start-ups participantes, dans le cadre d'un partenariat public-privé.

Au niveau de la gestion interne, 67 % des 96entrepreneur.s répondant ont élaboré leur plan de marketing pendant ou après leur participation aux programmes, ce qui témoigne d'un appui structurant dans le développement de leur stratégie commerciale. 67% d'eux aussi ont travaillé sur leurs plans d'affaires/plans financier au moment leur participation à ces programmes, ce qui leur permet de faire une gestion stratégique de leurs start-ups, de rechercher des partenaires, des investisseurs et des prêts au sein des institutions financières. Par ailleurs, 54 % des répondants ont travaillé sur le branding de leurs start-ups (logo, cartes de visite, flyers, etc.) après leur incubation, ce qui reflète une amélioration notable de leur image commerciale. Ainsi, les formations et les séances de coaching dispensées dans le cadre des programmes ont permis à ces entreprises d'acquérir des outils essentiels à la gestion d'une entreprise. Toutefois, une analyse des coûts spécifiques liés aux formations et coaching permettrait d'évaluer s'ils peuvent être

supportés totalement ou partiellement par les entrepreneurs eux-mêmes afin de voir si ces programmes d'incubation peuvent générer des revenus et devenir financièrement autonome. Une telle analyse permettrait également d'examiner aussi la rentabilité réelle de ces investissements pour chaque start-up concernée.

En matière de gestion comptable, 59 % des répondants ont mis en place un système comptable dans leur entreprise après leur participation aux programmes d'incubation. Ce système inclut l'utilisation d'outils et de logiciels tels que les cahiers de ventes, les cahiers d'achats, QuickBooks, entre autres, permettant une gestion financière rigoureuse et fiable. Grâce à ces programmes, ces start-ups ont ainsi été dotées d'un cadre de gestion financière structuré. Toutefois, la simple mise en place de ces outils ne suffit pas. Il serait pertinent, dans le cadre d'une étude, de vérifier si ces outils sont effectivement utilisés, si des états financiers sont préparés en bonne et due forme, si les entrepreneurs disposent des compétences nécessaires pour les exploiter efficacement, ou s'ils ont fait appel à des professionnels qualifiés pour assurer cette fonction. Ces programmes d'incubation produiraient un impact plus significatif sur les start-ups qui utilisent réellement ces outils, car ils garantissent la traçabilité, la fiabilité et la transparence des informations financières.

Ces résultats basés sur le taux de survie, la formalisation, la formation, la gestion et performance des start-ups incubées confirment plusieurs travaux de recherche. D'abord, Phan et al. (2005) montrent que les incubateurs favorisent l'accélération des activités entrepreneuriales en partageant des ressources et des connaissances, créant ainsi un environnement favorable à la croissance. Ensuite, Dornelas (2003) affirme que les incubateurs offrent un cadre flexible et structurant, avec des services partagés, du soutien technique et des conseils professionnels, ce qui améliore la performance des start-ups. Enfin, les observations rejoignent celles de Jittou et Chroqui (2020) et de Hackett et Dilts (2004), qui insistent sur le fait que les incubateurs permettent de réduire les coûts liés à la création d'entreprise en fournissant des ressources, et facilitent la réussite des start-ups incubées. Même si, globalement, les résultats ont montré que ces programmes d'incubation ont des impacts louables sur l'EE haïtien, et sur les start-ups en particulier, une analyse plus approfondie devrait être menée sur des programmes conçus pour des groupes cibles spécifiques afin d'examiner si les résultats sont comparables. À cet effet, il serait pertinent d'étudier les impacts d'un programme d'incubation mis en place dans une université,

dans une école professionnelle, ou encore d'un programme réservé exclusivement à des femmes ou à des hommes. Il serait également intéressant d'analyser les effets de programmes d'incubation spécialisés par secteur d'activité, comme la santé ou l'agriculture. En effet, un programme d'incubation généraliste pourrait produire des résultats différents de ceux d'un programme ciblé. Par ailleurs, pour mieux évaluer l'impact réel de ces types de programmes, il serait utile de mener une autre recherche dans un contexte d'instabilité socio-économique et politique, afin de voir comment les start-ups incubées réagissent dans un environnement plus contraignant.

## **2.2.Défis rencontrés les start-ups dans l'EE haïtien**

Les résultats de cette étude mettent en lumière un obstacle majeur auquel font face les start-ups incubées dans l'EE haïtien : l'accès limité au financement. Sur les 96 entrepreneurs interrogés, seuls 6 (6,3 %) ont indiqué que leurs start-ups avaient obtenu une subvention avant la fin du programme d'incubation. Ce nombre est passé à 12 (12,5 %) six mois après la fin du programme, 15 (15,6 %) après douze mois, et 17 (17,7 %) au-delà de cette période. De manière similaire, seuls 4 entrepreneurs (4,2 %) ont rapporté avoir contracté un prêt pendant leur incubation, et 4 autres (4,2 %) ont obtenu un investissement en capital à cette étape. Après la fin du programme, seuls 2 (2,1 %) ont accédé à une telle forme de financement. Ces chiffres soulignent clairement une difficulté structurelle à mobiliser des ressources financières, malgré l'appui des programmes d'incubation. En parallèle, parmi les 54 entrepreneurs ayant bénéficié d'une subvention ou d'un prêt, 3 (5,6 %) ont reçu des montants supérieurs à 11,000 USD, tandis que la majorité (38,9 %) ont obtenu entre 3 000 et 5,000 USD, et 31,5 % entre 1,000 et 3,000 USD. Ces montants, relativement modestes, restent insuffisants pour couvrir les besoins liés au développement ou à la mise à l'échelle d'une entreprise. L'analyse des perceptions des défis a permis de hiérarchiser les contraintes majeures. Sur 88 répondants, 37 (42 %) considèrent le financement pour le lancement ou l'expansion comme un défi très important, et 30 (34 %) comme important. Cette situation appelle à une investigation plus approfondie afin d'identifier les facteurs qui limitent l'accès à des financements plus conséquents. Il serait pertinent d'analyser les conditions d'éligibilité imposées par les bailleurs ou institutions financières, le degré de préparation des entrepreneurs à mobiliser des fonds, ou encore l'existence de barrières administratives ou systémiques. Une telle

étude permettrait de proposer des mécanismes mieux adaptés aux besoins spécifiques des start-ups en phase de démarrage ou d'expansion dans le contexte haïtien, et d'améliorer les programmes d'incubation en les rendant plus sensibles aux enjeux de financement.

Les résultats de cette étude concernant la capacité des entrepreneurs à financer leur participation à des programmes d'incubation révèlent un obstacle majeur pour un grand nombre d'entre eux. Sur les 91 entrepreneurs interrogés, seulement 11 (12,1 %) se déclarent capables de couvrir les frais d'un programme d'incubation d'un montant de 2, 000 USD, tandis que 80 (87,9 %) ne peuvent pas. Parmi ceux qui ne peuvent pas couvrir la totalité des frais, 3 (3,8 %) sont capables de payer 50 % ou plus, 3 (3,8 %) exactement 50 %, 4 (5 %) jusqu'à 40 %, 12 (15 %) jusqu'à 30 %, 12 (15 %) jusqu'à 20 %, 13 (16,3 %) jusqu'à 10 %, 25 (31,3 %) jusqu'à 5 %, et 12 (15 %) moins de 5 %. Ces chiffres révèlent une forte dépendance des entrepreneurs au financement externe pour accéder à l'incubation, ce qui soulève des préoccupations quant à l'accessibilité et à la durabilité des programmes. La capacité à financer cette participation est essentielle pour la pérennité des start-ups et la continuité de l'incubation.

La dépendance au soutien externe pour la couverture des frais d'incubation est un défi notable pour l'EE haïtien. Cette situation met en lumière les contraintes d'accès à l'incubation pour un grand nombre d'entrepreneurs, limitant ainsi leur opportunité de se développer au sein de ces programmes. Une analyse approfondie de ces résultats est d'autant plus importante dans le contexte où certains programmes, comme le programme BEL Initiative, limitent le nombre de participants par cohorte en fonction des fonds levés auprès des donateurs, sponsors et autres partenaires externes. En effet, la participation à ces programmes est conditionnée par la disponibilité de financement, et les incubateurs doivent faire face à un dilemme majeur : comment garantir l'accès à ces programmes pour un nombre plus large d'entrepreneurs si les ressources sont limitées.

Ces résultats corroborent les travaux de SUPER (2025), qui met en avant l'importance de la diversification des modèles de financement pour les programmes d'incubation. Selon SUPER (2025), les incubateurs peuvent adopter plusieurs stratégies de financement, telles que : (i) le modèle axé sur la croissance, qui repose sur les revenus générés par les start-ups soutenues ; (ii) le modèle basé sur les frais, où les entreprises payent des frais réguliers, comme le loyer ou les

cotisations ; et (iii) le modèle indépendant, qui est financé par des sources externes comme les bailleurs de fonds ou les entreprises partenaires. Ces modèles sont essentiels pour permettre aux incubateurs de s'adapter aux besoins des start-ups à différents stades de développement et d'assurer la pérennité des programmes. En ce sens, il devient impératif pour les programmes d'incubation haïtiens de mener des études de marché pour évaluer la viabilité de modèles économiques alternatifs qui pourraient générer des revenus de manière autonome. Cela permettrait non seulement de garantir une plus grande équité d'accès à ces programmes pour un plus grand nombre de start-ups, mais aussi de renforcer la durabilité à long terme de ces initiatives. Une telle approche contribuerait à réduire la dépendance vis-à-vis des financements externes, tout en augmentant la capacité des incubateurs à soutenir les entrepreneurs tout au long de leur parcours entrepreneurial.

Un autre défi majeur mis en évidence par cette étude concerne l'environnement concurrentiel auquel font face les start-ups haïtiennes, notamment la menace posée par les produits importés. Sur un total de 94 entrepreneurs interrogés, 38 (40,4 %) ont déclaré que la concurrence des produits importés représentait un défi très important, tandis que 20 (21,3 %) l'ont jugée importante. Cela représente plus de 60 % des répondants percevant cette concurrence comme un obstacle significatif à leur développement. Cette situation met en évidence l'absence de mécanismes de protection ou de soutien efficaces pour les jeunes entreprises locales qui se retrouvent souvent en position de faiblesse face à des produits importés, parfois subventionnés, ou bénéficiant d'économies d'échelle que les petites structures haïtiennes ne peuvent atteindre.

De manière complémentaire, la question de la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée constitue également un frein majeur au développement des start-ups. Sur un total de 91 répondants, 17 (18,7 %) considèrent ce facteur comme un défi très important, et 24 (26,4 %) comme important, ce qui signifie que près de 45 % des entrepreneurs interrogés rencontrent des difficultés à recruter des profils techniques adaptés aux besoins spécifiques de leurs activités. Ce déficit de compétences spécialisées ne résulte pas uniquement d'un manque d'offre sur le marché du travail, mais aussi de la faible capacité financière des start-ups à rémunérer des professionnels qualifiés à partir de leurs revenus. À titre d'exemple, une start-up évoluant dans la transformation agroalimentaire aurait besoin d'expertise en chimie ou en nutrition pour garantir la qualité et la conformité de ses produits. Or, la majorité d'entre elles n'ont pas les moyens d'embaucher des

spécialistes tels qu'un chimiste ou un nutritionniste. Cette contrainte est d'autant plus accentuée par la structure des programmes d'incubation, qui proposent majoritairement des formations généralistes pour l'ensemble des participants, sans différenciation selon les secteurs d'activité. De plus, ces formations s'adressent principalement aux entrepreneurs eux-mêmes, alors que dans la pratique, nombre d'entre eux ne sont pas directement impliqués dans la production ou dans les opérations techniques quotidiennes de leur entreprise. Cela souligne l'importance de concevoir des modules de formation sectoriels et spécialisés, ainsi que d'intégrer des mécanismes de financement ou de subvention permettant aux start-ups d'accéder à des compétences clés. Une réorientation des dispositifs d'incubation vers un appui technique adapté à la nature des activités serait bénéfique à la professionnalisation et à la croissance durable des jeunes entreprises.

Ces constats sont en parfaite cohérence avec les conclusions de Ramdani & El Bouzaidi Chikhi (2024), qui affirment qu'un EE dynamique repose non seulement sur l'accès au financement, mais également sur une culture entrepreneuriale favorable, des politiques publiques adaptées, un accès équitable aux marchés et un cadre réglementaire stimulant l'innovation et la concurrence loyale. Dans ce contexte, l'absence de mesures de régulation efficaces en Haïti telles que des politiques douanières visant à protéger les produits locaux face aux importations empêchent les start-ups de se positionner de manière compétitive.

Il devient alors urgent d'interroger les politiques commerciales de l'État haïtien pour déterminer dans quelle mesure elles soutiennent effectivement les start-ups locales. Une analyse plus approfondie des types de concurrence auxquels ces entreprises sont confrontées, ainsi que des instruments de politique économique en place, est nécessaire pour formuler des recommandations pertinentes. L'instauration de taxes ciblées sur certains produits importés, pourrait constituer un levier pour renforcer la compétitivité des start-ups haïtiennes et améliorer durablement leur position dans le tissu économique national.

L'impact des crises sociopolitiques et économiques sur les start-ups haïtiennes est particulièrement préoccupant. Sur 92 répondants, 56 (60,9 %) estiment que leur start-up a été « très affectée », 16 (17,4 %) « affectée », et 14 (15,2 %) « plus ou moins affectée ». Concernant leur niveau de production, parmi 87 entrepreneurs interrogés, seulement 2 (2,3 %) affirment

l'avoir maintenu, 12 (13,8 %) signalent une légère réduction, 51 (58,6 %) déclarent fonctionner à un niveau de production très faible, tandis que 22 (25,3 %) ont complètement cessé leurs activités. Ces résultats illustrent la vulnérabilité structurelle des start-ups dans un environnement instable et confirment la nécessité de renforcer leur résilience à travers des mécanismes d'accompagnement post-incubation, des appuis financiers adaptés et des politiques publiques cohérentes.

Ils corroborent les données publiées par l'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI), reprises dans un article de Thomas Lalime, qui analyse en détail l'impact des crises sur l'économie haïtienne. Ces baisses, affectant divers secteurs, témoignent de la fragilité du tissu entrepreneurial haïtien face aux multiples chocs, qu'ils soient politiques, sociaux ou environnementaux. L'ensemble des retombées des différentes crises met en lumière les défis considérables auxquels les entrepreneurs haïtiens sont confrontés depuis une décennie.

## **2.3.Opportunités existantes pour ces programmes dans l'EE haïtien**

Les résultats de l'enquête mettent en lumière plusieurs opportunités stratégiques que les programmes d'incubation et d'accélération peuvent exploiter pour renforcer l'EE haïtien.

### **2.3.1. Formalisation légale et administrative**

Sur le plan de la formalisation légale et administrative, les données confirment que l'incubation facilite les démarches de régularisation : 39 % des entrepreneurs déclarent avoir obtenu leur patente après leur passage en incubation contre seulement 16 % avant et 54 % ont reçu leur certificat du MCI après leur participation contre 29 % avant. Ces constats montrent l'opportunité de mettre l'accent davantage sur les services d'accompagnement juridique, fiscal et administratif au sein des incubateurs, de travailler étroitement les institutions étatiques concernées. Des recherches sur les raisons pour lesquelles certains entrepreneurs qui n'ont pas légalisé leurs start-ups soit au MCI et à la DGI seraient nécessaires pour les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises afin de prendre des mesures pour que le taux de légalisation ou de formalisation soit beaucoup plus satisfaisant.

### **2.3.2. Exploitation du marché local, régional et international**

Les résultats de l'enquête confirment les constats posés dans l'Étude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce en Haïti (MCI, 2013) et les analyses de la Banque Mondiale : Haïti peine à tirer pleinement avantage de son intégration économique régionale et internationale, malgré un fort potentiel. En effet, 52 % des start-ups interrogées n'opèrent que dans un seul département, ce qui révèle une faible capacité d'expansion territoriale, corroborant les contraintes internes identifiées dans les réformes commerciales notamment les lacunes en infrastructures, logistique et accès au marché. Cette faible portée géographique nationale rend encore plus difficile l'exploitation des opportunités offertes par des accords comme celui avec la CARICOM, pourtant censés faciliter l'intégration régionale.

Par ailleurs, bien que 28 % des entrepreneurs aient déclaré exporter leurs produits, la majorité reste cantonnée au marché local. Même si les raisons pour lesquelles ils exploitent seulement le marché ne sont pas connues, ces raisons pourraient refléter les freins évoqués par DjiofackZebaze et McKenna (2014) : obstacles douaniers, coûts élevés de transaction, absence de systèmes d'emballage et de transport modernes, manque d'accompagnement à la mise aux normes. Ces observations de terrain renforcent la pertinence du programme de facilitation des échanges appuyé par la Banque mondiale, qui vise à moderniser les processus douaniers, réduire les coûts logistiques et encourager l'adoption de technologies pour améliorer la compétitivité à l'export.

Dès lors, les données issues de ce travail de recherche ne font pas que confirmer les limites déjà connues de l'économie haïtienne face à l'intégration commerciale ; elles soulignent également des opportunités concrètes pour les programmes d'incubation et d'accélération : renforcer la structuration administrative des start-ups, favoriser leur expansion nationale, et construire des parcours d'accès à l'exportation avec un appui sur les normes, la logistique et les stratégies de mise en marché à l'international. En d'autres termes, les besoins révélés par les start-ups rejoignent directement les priorités identifiées dans les politiques publiques et les initiatives internationales de soutien au commerce.

#### **2.3.4. La digitalisation**

Sur le plan de la digitalisation, bien que les usages des outils numériques parmi les entrepreneurs haïtiens soient encore partiels, les résultats de l'enquête montrent des signes prometteurs. 83 % des entrepreneurs utilisent les réseaux sociaux pour leur promotion, 51 % adoptent des solutions cloud comme Google Drive ou Dropbox, et 26 % utilisent QuickBooks pour la comptabilité. Cependant, l'adoption de plateformes de vente en ligne et d'outils de signature électronique reste marginale. Cette situation fait écho aux travaux de Varenne (2020), qui souligne que la digitalisation des entreprises nécessite non seulement l'adoption de technologies, mais aussi une transformation profonde des processus internes et des modèles économiques. De même, Westerman et al. (2011) soulignent que les transformations numériques impactent à la fois l'expérience client, les processus opérationnels et le modèle économique.

Ainsi, ces résultats révèlent une opportunité pour renforcer l'accompagnement des start-ups dans leur transformation numérique, au-delà du marketing, en intégrant des outils digitaux dans la gestion, la vente, la relation client et la finance. Une étude sur la capacité des entrepreneurs à adopter ces outils, les infrastructures disponibles, et les coûts associés à cette adoption, serait essentielle pour adapter les programmes d'incubation et d'accélération à la réalité du terrain.

En définitive ces résultats révèlent des opportunités concrètes pour adapter les programmes d'incubation autour des axes complémentaires suivantes : la formalisation légale, l'expansion sur le marché local et régional, l'ouverture à l'exportation, et la digitalisation intégrée. Ces axes peuvent devenir des leviers pour rendre les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises haïtiens plus structurés, efficaces et adaptés aux besoins réels des start-ups.

### **3. Analyse comparative entre les programmes entrepreneuriaux de base et les programmes d'incubation d'entreprises**

Dans le cadre de cette étude, une comparaison a été menée entre deux types de parcours entrepreneuriaux suivis par les porteurs de projets interrogés : d'une part, les programmes entrepreneuriaux de base (programmes entrepreneuriaux de base ou généralistes en entrepreneuriat), et d'autre part, les programmes d'incubation, plus structurés et orientés vers un

accompagnement personnalisé, technique et stratégique. Cette analyse vise à identifier les écarts significatifs en termes de satisfaction, d'acquisition de compétences, de structuration d'entreprise, d'accès au financement, de formalisation administrative, ainsi que d'impact commercial, notamment en ce qui concerne l'accès aux marchés et à l'exportation.

Les résultats comparatifs permettent de mieux comprendre la valeur ajoutée des programmes d'incubation, en mettant en lumière les domaines dans lesquels ces derniers offrent un appui plus approfondi. Cette mise en perspective offre également des éléments utiles pour orienter les politiques publiques, les choix stratégiques des institutions d'appui aux entrepreneurs, ainsi que l'amélioration continue des dispositifs d'accompagnement entrepreneurial.

**Table 14: Analyse comparative entre les programmes entrepreneuriaux de base et les programmes d'incubation**

| <b>Aspect évalué</b>                                        | <b>Formation entrepreneurial de base</b>           | <b>Incubation</b>                             | <b>Observation</b>                                                    |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Création d'entreprise</b>                                | 89 % des formés classiques ont créé une entreprise | 100 % des incubés ont créé une entreprise     | L'incubation semble garantir un passage plus systématique à l'action. |
| <b>Satisfaction globale des programmes d'accompagnement</b> | 66 % satisfaits ou très satisfaits                 | 88 % satisfaits ou très satisfaits            | L'incubation suscite une satisfaction nettement plus élevée.          |
| <b>Aide financière jugée positive</b>                       | 16 % satisfaits ou très satisfaits                 | 56 % ont obtenu subventions ou prêts          | L'incubation favorise concrètement l'accès au financement.            |
| <b>Réseautage</b>                                           | 38 % satisfaits ou très satisfaits                 | 61 % ont acquis ou renforcé leurs compétences | L'incubation structure et renforce les réseaux                        |

|                                         |                                                                                           |                                                                                     |                                                                                |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                                           |                                                                                     | professionnels.                                                                |
| <b>Outils de gestion disponibles</b>    | Faible usage des outils                                                                   | Adoption de QuickBooks : 25 %, réseaux sociaux : 76 %, stockage cloud : 51 %        | Transformation digitale favorisée par l'incubation.                            |
| <b>Formalisation des documents clés</b> | Business Plan ou Plan Marketing : 16 % avant la participation aux programmes d'incubation | 67 % les ont élaborés pendant ou après la participation aux programmes d'incubation | L'incubation a un effet direct sur la structuration stratégique des start-ups. |
| <b>Enregistrement légal (MCI)</b>       | 29 % avant incubation                                                                     | 54 % après incubation                                                               | L'incubation facilite les démarches d'enregistrement administratif.            |

L'analyse comparative entre les entrepreneurs issus des programmes entrepreneuriaux de base et ceux ayant participé à des programmes d'incubation révèle des écarts significatifs en termes d'impact et de résultats. Si les programmes entrepreneuriaux de base permettent dans une large mesure la création d'entreprise (89 %), les programmes d'incubation garantissent non seulement un taux de création de 100 %, mais aussi une valeur ajoutée tangible à plusieurs niveaux. Les incubés bénéficient d'un accès renforcé aux financements (56 % ont obtenu subventions ou prêts), d'une meilleure structuration stratégique (67 % ont élaboré leurs plans d'affaires ou marketing pendant ou après l'incubation), d'un accompagnement plus soutenu vers la formalisation (54 % ont obtenu le certificat MCI grâce au programme) et d'une ouverture notable à l'exportation (35 % exportent, principalement vers les États-Unis).

Par ailleurs, le recours à des outils numériques (comptabilité, marketing digital, stockage cloud) est significativement plus répandu chez les incubés, témoignant d'une modernisation accrue des pratiques entrepreneuriales. En somme, les données démontrent que l'incubation dépasse le simple cadre formatif pour offrir un appui plus complet, opérationnel et durable, capable

d'accélérer la maturation des projets entrepreneuriaux et leur insertion sur les marchés. Ce constat plaide en faveur d'un renforcement et d'une expansion de ces dispositifs dans les politiques de soutien à l'entrepreneuriat.

#### **4. Force et limite de ce travail de recherche**

Parmi les points forts de l'étude, on note la pertinence des données recueillies à travers un questionnaire structuré, qui a permis d'atteindre les objectifs de recherche. Malgré un contexte marqué par une instabilité socio-politique et économique, le chercheur a réussi à adapter sa démarche en utilisant des outils numériques (questionnaires en ligne, courriels, réseaux sociaux) pour atteindre le plus grand nombre possible d'entrepreneurs. Ces moyens ont permis de pallier les difficultés liées à la mobilité ou à l'indisponibilité des entrepreneurs, certains ayant été contraints de se déplacer ou de quitter le pays. Même si l'échantillon enquêté reste en dessous des standards statistiques pour garantir une pleine représentativité, il demeure assez diversifié pour fournir des données significatives sur les bénéficiaires des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises en Haïti. Cependant, plusieurs limites doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. Tout d'abord, l'étude repose essentiellement sur des données déclaratives fournies par les entrepreneurs eux-mêmes, sans possibilité de vérification externe. Cela peut introduire des biais de perception ou d'exagération, affectant la fiabilité de certaines réponses. De plus, bien que l'échantillonnage ait été mené selon une approche conventionnelle ou accidentelle, la taille de l'échantillon n'atteint pas le seuil permettant de garantir une marge d'erreur de 5 % avec un intervalle de confiance de 95 %, ce qui réduit la portée des généralisations possibles.

Une autre limite importante réside dans le manque de mécanismes de suivi entre les entrepreneurs et les programmes après la fin de l'incubation. Une fois les programmes terminés, il existe peu de structures de liaison post-incubation, ce qui rend difficile la localisation et la mobilisation d'une partie significative des anciens bénéficiaires pour répondre à l'enquête. Cette faiblesse souligne la nécessité de mettre en place des dispositifs de suivi durable pour évaluer l'impact des programmes dans le temps, assurer un accompagnement continu, et faciliter la collecte de données pour des études futures.

## **5. Implications pratiques**

Les résultats de cette recherche offrent des implications pratiques significatives pour le renforcement de l'EE haïtien. Ils peuvent orienter les autorités étatiques dans l'élaboration de politiques publiques spécifiques en faveur des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises, en tenant compte des réalités locales. Ces résultats soulignent également l'importance de développer un cadre légal cohérent, permettant d'encadrer et de pérenniser ces dispositifs d'accompagnement. En s'appuyant sur les données recueillies, les institutions publiques peuvent mieux structurer leur appui, faciliter l'accès à des ressources essentielles, et encourager l'entrepreneuriat comme levier de développement économique.

Par ailleurs, les gestionnaires de programmes, les bailleurs de fonds et les partenaires techniques peuvent utiliser ces résultats pour améliorer la qualité de l'accompagnement offert aux entrepreneurs. Cela inclut la conception de services plus adaptés aux besoins spécifiques des start-ups, la mise en place de solutions de financement innovantes, et la définition de critères d'impact mieux ciblés. Cette étude met également en lumière le rôle crucial de l'État dans la création d'un environnement favorable au développement des entreprises, notamment à travers le renforcement de la sécurité, le développement d'infrastructures stratégiques, et la levée des barrières tarifaires à l'exportation. Ces conditions sont essentielles pour assurer le succès et la durabilité des initiatives d'incubation et d'accélération en Haïti.

## **6. Recommandations**

À la lumière de ces résultats, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour renforcer l'impact des programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises en Haïti :

- L'État haïtien devrait mettre en place un cadre légal formel pour encadrer et soutenir ces programmes, en les intégrant dans les politiques publiques de développement économique ;

- Il est recommandé de développer des programmes d'incubation sectoriels (santé, agriculture, énergie, technologies, etc.) afin de mieux répondre aux spécificités de chaque domaine ;
- Des dispositifs différenciés selon le genre devraient être conçus pour répondre aux besoins particuliers des femmes et des hommes entrepreneurs;
- Les bailleurs et partenaires techniques devraient soutenir la création de mécanismes de financement souples et adaptés au stade de maturité des start-ups ;
- Enfin, l'État doit améliorer l'environnement entrepreneurial en renforçant la sécurité, en investissant dans les infrastructures clés (électricité, internet, transport), et en réduisant les barrières à l'exportation pour faciliter l'accès aux marchés régionaux et internationaux ;
- Il est nécessaire de mettre en place des programmes post-incubation afin de continuer à accompagner les start-ups, renforcer leur compétitivité, faciliter leur accès aux marchés locaux, régionaux et internationaux et ainsi augmenter leur taux de survie ;
- Les incubateurs devraient adopter des modèles économiques hybrides, combinant subventions externes et contributions progressives des entrepreneurs incubés, selon leur capacité financière et leur niveau de maturité, afin de soutenir les coûts opérationnels et assurer leur viabilité à long terme ;
- Il est recommandé de mettre en place un mécanisme de tarification différenciée pour les services d'incubation (modèle échelonné ou basé sur la performance), permettant aux participants de contribuer de manière équitable et progressive au fonctionnement des structures, tout en renforçant leur implication dans la réussite du programme.

## **7. Pistes pour les futures recherches**

La compréhension de l'efficacité des programmes d'incubation et d'accélération en Haïti demeure encore partielle. Pour approfondir les connaissances sur leur contribution réelle au développement de l'EE haïtien, il est essentiel de poursuivre les recherches dans cette voie. Étant donné que ce travail de recherche présente certaines limites, d'autres études seront nécessaires à

l'avenir pour permettre aux acteurs de l'EE haïtien de mieux comprendre les effets de ces programmes, les défis auxquels ils font face, ainsi que les opportunités qu'ils offrent pour renforcer le tissu entrepreneurial du pays. Ces recherches complémentaires contribueraient à concevoir des dispositifs d'accompagnement plus adaptés aux réalités économiques, sociales et sectorielles d'Haïti. Parmi les pistes à explorer, une étude centrée sur les programmes d'incubation sectoriels c'est-à-dire axés sur des domaines spécifiques tels que la santé, l'agriculture, l'énergie ou les technologies etc., permettrait d'évaluer l'efficacité des approches spécialisées. De même, une étude différenciée selon le genre (programmes destinés aux femmes vs aux hommes) offrirait un éclairage pertinent sur les besoins distincts des entrepreneurs selon leur profil. Enfin, une recherche comparative entre les start-ups issues de programmes d'incubation ou d'accélération et celles ayant évolué en dehors de ces dispositifs permettrait de mesurer l'impact réel de l'accompagnement structuré sur la croissance, la résilience et la pérennité des entreprises.

## **8. Conclusion de la discussion**

Les résultats de cette étude révèlent à la fois les fragilités structurelles et les leviers de transformation de l'EE haïtien. Malgré le rôle essentiel que jouent les programmes d'incubation et d'accélération dans l'accompagnement des jeunes entreprises, ces dispositifs restent confrontés à de nombreux défis, notamment l'accès limité au financement, la faiblesse des infrastructures, le manque de main-d'œuvre qualifiée, et un environnement socio-politique instable. Ces contraintes affectent non seulement la performance des start-ups, mais compromettent également leur pérennité et leur capacité de croissance. Cependant, des opportunités claires émergent : la formalisation administrative, l'intégration au marché régional et international, et la transformation numérique représentent des axes porteurs pour renforcer la compétitivité des jeunes entreprises. De plus, les programmes d'incubation offrent un cadre stratégique pour structurer l'entrepreneuriat et favoriser un développement plus inclusif, à condition de repenser leurs modèles économiques, d'adapter leur contenu aux réalités sectorielles, et de mettre en place des mécanismes d'accompagnement post-incubation.

Sur le plan institutionnel, cette étude appelle à une implication plus forte de l'État haïtien dans la définition d'un cadre légal clair et favorable à l'entrepreneuriat. Elle invite également les

bailleurs et les partenaires techniques à soutenir des solutions de financement innovantes, différenciées selon le genre et le stade de développement des start-ups.

Enfin, les limites de cette recherche ouvrent des perspectives importantes pour des études futures, notamment en matière d'évaluation de l'efficacité des programmes sectoriels, d'analyse basée sur le genre de l'entrepreneuriat, ou de comparaison entre start-ups incubées et non incubées. Une meilleure compréhension de ces dimensions contribuera à la conception de dispositifs plus adaptés et plus résilients, capables de répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs haïtiens dans un contexte de complexité économique et sociale.

## CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, cette étude a permis d'examiner l'efficacité des programmes d'incubation et d'accélération en Haïti, en mettant en lumière les impacts, les défis et les opportunités qui en découlent. En dépit de l'importance stratégique de ces programmes dans le soutien à l'entrepreneuriat, leur impact demeure limité par des facteurs tels que l'insuffisance des ressources financières et un cadre institutionnel peu soutenant. Les résultats montrent que bien que les programmes, comme Haiti Startup Talent et BEL Initiative, offrent des opportunités de formation, de mentorat et de financement, leur efficacité reste entravée par des contraintes systémiques, notamment le manque de financement pour soutenir les start-ups à fort potentiel. Ce manque de ressources et de financement pour les idées innovantes et les projets en phase de démarrage est un obstacle majeur à la pérennité des start-ups incubées. En effet, les entrepreneurs peinent à trouver les fonds nécessaires pour faire évoluer leurs entreprises après la phase d'incubation, ce qui limite leur capacité à se développer de manière durable.

Cette étude met aussi en lumière le rôle différencié mais complémentaire des programmes entrepreneuriaux de base et des programmes d'incubation dans l'accompagnement des entrepreneurs. Tandis que les premiers constituent souvent un point de départ pour susciter l'envie d'entreprendre et transmettre des bases théoriques, les seconds s'avèrent déterminants pour structurer les projets, renforcer les capacités opérationnelles, faciliter l'accès aux marchés, et accroître les chances de pérennité des start-ups. Ces résultats soulignent la nécessité de renforcer l'articulation entre les différents dispositifs d'accompagnement entrepreneurial afin de maximiser leur impact et de répondre aux défis rencontrés par les jeunes entreprises dans des contextes socio-économiques parfois fragiles.

Concernant les hypothèses de recherche, cette étude a permis de valider les deux hypothèses formulées. La première hypothèse stipulait que les programmes d'incubation et d'accélération en Haïti sont efficaces pour soutenir le développement des MPMEs et des start-ups, mais que leur impact est limité par un manque de ressources financières. Les résultats ont confirmé cette hypothèse, en soulignant que, bien que les programmes offrent des ressources essentielles aux start-ups, la difficulté d'accès au financement à long terme est un facteur limitant. La deuxième hypothèse, concernant l'impact des crises socio-économiques et politiques sur la mise en œuvre

des programmes, a également été validée. L'étude a révélé que les crises successives, notamment l'instabilité politique et l'insécurité croissante, ont significativement affecté la mise en œuvre des programmes, limitant leur portée et leur efficacité. Les déplacements d'entrepreneurs vers d'autres communes, villes et régions d'Haïti, en raison de l'insécurité généralisée causée par des gangs armés particulièrement dans le département de l'Ouest, où la majorité des start-ups incubées étaient localisées ont considérablement réduit l'impact de ces programmes.

En ce qui concerne la méthodologie, un échantillon de 96 start-ups sur une population de 175 start-ups ayant terminé leur parcours d'incubation dans les programmes Haiti Startup Talent et BEL Initiative a été étudié à l'aide de la méthode d'échantillonnage conventionnel. Cette approche a permis de recueillir des données auprès d'un large éventail de participants, représentant une population diversifiée de start-ups ayant participé aux deux programmes. Bien que la méthode d'échantillonnage conventionnel présente certaines limitations en termes de représentativité statistique stricte, elle a permis de garantir une couverture adéquate des start-ups incubées, tout en prenant en compte les défis liés à l'insécurité et aux déplacements des entrepreneurs qui ont empêché les autres start-ups de participer à ce sondage. Les résultats obtenus, bien qu'influencés par ces contraintes, ont néanmoins fourni des informations riches et pertinentes sur les points forts et les points faibles des programmes d'incubation et d'accélération en Haïti, tout en permettant de formuler des recommandations pratiques pour renforcer leur impact et leur efficacité dans le futur.

Enfin, plusieurs pistes de recherche peuvent être envisagées à la lumière des résultats obtenus dans cette étude. Il serait pertinent de mener une recherche comparative entre les start-ups ayant participé aux programmes d'incubation et celles n'ayant pas pris part à ces programmes, afin de déterminer si les start-ups incubées présentent une meilleure performance en termes de création d'emplois, de pérennité et de développement par rapport à celles qui n'ont pas eu accès à ces programmes. Une telle analyse pourrait offrir des éclairages précieux sur l'efficacité réelle des programmes d'incubation et d'accélération en Haïti. De plus, il serait intéressant d'étudier l'impact différencié des programmes en fonction du genre, en explorant comment les hommes et les femmes entrepreneurs bénéficient différemment des ressources, opportunités de financement et soutien dans le cadre des programmes. Une telle recherche permettrait d'adapter davantage les programmes en fonction des spécificités des besoins des entrepreneurs masculins et féminins,

afin de promouvoir une égalité d'opportunités dans le secteur entrepreneurial. Ces deux pistes de recherche, en plus de celles concernant l'impact des crises et le financement des start-ups, offrent un terrain fertile pour des investigations futures visant à améliorer les programmes d'incubation et leur impact sur l'EE haïtien.

## ANNEXES

### 1. Liste des start-ups incubées ayant répondu à l'enquête

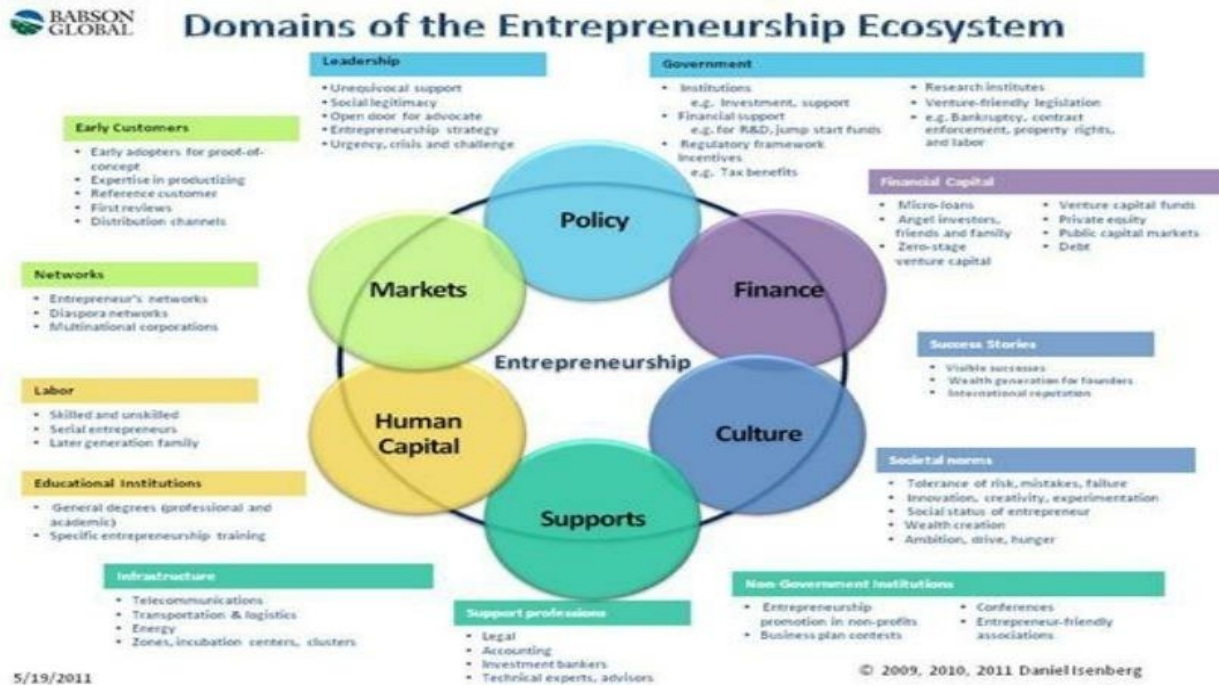
| #   | Entreprises                       | Secteurs d'activité        | Programmes d'incubation | Zones d'implantation (départements) |
|-----|-----------------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 1.  | SINCERITE<br>TRANSFORMATION/KIMAT | Agribusiness               | Haiti Startup Talent    | Sud                                 |
| 2.  | LEAH-NUTRI                        | Agribusiness               | Haiti Startup Talent    | Nippes                              |
| 3.  | EXTRA LOCAL                       | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 4.  | AGROSUD                           | Agribusiness               | Haiti Startup Talent    | Sud                                 |
| 5.  | APATSA                            | Agriculture                | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 6.  | SAVORA                            | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 7.  | LE BON CONDUCTEUR                 | Education                  | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 8.  | ZYVA MAISON<br>D'EVENEMENT        | Service événementiel       | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 9.  | STAIC                             | Agribusiness               | Haiti Startup Talent    | Sud                                 |
| 10. | ALEVIN-ECOLO                      | Environnement              | Haiti Startup Talent    | Nord-Ouest                          |
| 11. | EKOLOGIA PLUS                     | Energie                    | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 12. | KAMIT COSMETIC                    | Produits cosmetiques       | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 13. | PYRAMIDE POISSONNERIE             | Service de<br>restauration | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 14. | KOLE                              | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 15. | ROTEGAM                           | Agribusiness               | Haiti Startup Talent    | Centre                              |
| 16. | LAKOULAM                          | Service de<br>restauration | Haiti Startup Talent    | Centre                              |
| 17. | RECYCLAPH                         | Environnement              | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 18. | ANBOUDOU CHOCO                    | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 19. | ALPHA PAPERS                      | Agribusiness               | Haiti Startup Talent    | Sud-Est                             |
| 20. | ARCASTI                           | Construction               | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 21. | STAISHY FASHION                   | Vêtements                  | Haiti Startup Talent    | Ouest                               |
| 22. | ECOSOLUTION / BIOCYCLE            | Environnement              | Haiti Startup Talent    | Nord                                |

|     |                                                       |                      |                      |            |
|-----|-------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|------------|
| 23. | OMEGA PHARMA /<br>COMPLEXE MEDICAL<br>DARDENSLY (CMD) | Santé                | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 24. | PYRAMIDE POISSONNERIE                                 | Agro-alimentaire     | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 25. | CASTAR JUICE                                          | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 26. | NINI'S VINAIGRE /<br>VINAGHAM                         | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 27. | BON MACHE                                             | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 28. | LE PAYS DU GOURMET /<br>LAMINRHA                      | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 29. | J C AGRI CONSULT<br>AGENCY PLUS                       | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 30. | KREMASTITUDE                                          | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 31. | NATURE EN TRANS                                       | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 32. | HOSKEA                                                | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Sud        |
| 33. | BELPRI                                                | Agro-alimentaire     | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 34. | AMITIE<br>TRANSFORMATION/ GEP<br>OIL                  | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Sud        |
| 35. | SHITA                                                 | Agro-alimentaire     | Haiti Startup Talent | Sud-Est    |
| 36. | STOP N DRINK                                          | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 37. | OLIPURE                                               | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Centre     |
| 38. | DAME-MARIE TRANS                                      | Agro-alimentaire     | Haiti Startup Talent | Grand-Anse |
| 39. | LAVIL FARM                                            | Agriculture          | Haiti Startup Talent | Grand-Anse |
| 40. | VITO INDUSTRIE                                        | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 41. | OBULL                                                 | Service de Nettoyage | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 42. | Agro-Avatar/ FARICOLH                                 | Agro-alimentaire     | Haiti Startup Talent | Sud-Est    |
| 43. | Centre Vert Ferme Agricole,<br>CENTRE VERT.           | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Centre     |
| 44. | NAHRO INCORPORATION/<br>NAHRO ENTREPRISE              | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 45. | FOSPAM                                                | Agribusiness         | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 46. | KAMMIYA                                               | Vêtements            | Haiti Startup Talent | Ouest      |

|     |                                |                            |                      |            |
|-----|--------------------------------|----------------------------|----------------------|------------|
| 47. | ZAKA                           | Agriculture                | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 48. | BRASSERIE CREOL'HA             | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 49. | BELLE CHOUCOUNE,<br>LABLONDE   | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 50. | FRESCOM                        | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Grand-Anse |
| 51. | ROSE CREA –TISSUS              | Artisanat                  | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 52. | ORIMA                          | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 53. | GUAYABA                        | Santé                      | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 54. | UPFISH                         | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Nord-Ouest |
| 55. | GENSTISSU                      | Vêtements                  | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 56. | ARMELLE CROCHET<br>(ACRO)      | Artisanat                  | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 57. | GRANDI LAUNDRY/<br>PLMSALES    | Service                    | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 58. | NF-INMA/ AIGUILLE DOREE        | Manufacture                | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 59. | LALWAYITI                      | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Artibonite |
| 60. | SOHATRAC                       | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 61. | JCSIMIN ENTREPRISE             | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 62. | COARKOCCO                      | Santé                      | Haiti Startup Talent | Sud        |
| 63. | SAPIDE (SAPIDE LAKAY)          | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 64. | BON CHOKO LAKAYANM/<br>DELICHO | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 65. | BELIZAIRES<br>TRANSFORMATION   | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 66. | LANGUIO (EASY ENGLISH)         | Service d'Education        | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 67. | FAM-NATI                       | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 68. | LES DELICES DECLICS            | Service de<br>restauration | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 69. | HILL PLAST                     | Environnement              | Haiti Startup Talent | Sud        |
| 70. | DARO D'ART CRÉATION            | Artisanat                  | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 71. | STERILEG                       | Agro-alimentaire           | Haiti Startup Talent | Nord-Est   |
| 72. | DUROSE                         | Agribusiness               | Haiti Startup Talent | Ouest      |

|     |                                                       |                          |                      |            |
|-----|-------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------|
| 73. | PAVE VERT                                             | Service de Construction  | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 74. | SPENCER'S FASHION ART                                 | Vêtements                | Haiti Startup Talent | Ouest      |
| 75. | CHOKO LAKAY                                           | Agro-alimentaire         | BEL INITIATIVE       | Nord       |
| 76. | INSTITUTION MIXTE LA COLOMBE                          | Service d'Education      | BEL INITIATIVE       | Nord'Ouest |
| 77. | NIOUZ                                                 | Technologie              | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 78. | EAGLE ENGLISH ACADEMY                                 | Service d'Education      | BEL INITIATIVE       | Grand-Anse |
| 79. | WHISCANE AND HAITI RICINOIL                           | Agribusiness             | BEL INITIATIVE       | Sud-Est    |
| 80. | BELLA COOKIES                                         | Agribusiness             | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 81. | WOOPYDOO                                              | Service de restauration  | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 82. | MAK PA NOU CREATION                                   | Artisanat / Cordonnerie  | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 83. | AGRIGOU                                               | Agribusiness             | BEL INITIATIVE       | Sud'Est    |
| 84. | CONFISERIE SOULOUQUOISE                               | Agribusiness             | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 85. | CAPVERTHAITI                                          | Agriculture              | BEL INITIATIVE       | Nord       |
| 86. | SACLEEH SA                                            | Services financiers      | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 87. | SYN 'S PRODUCTION HAITI                               | Agribusiness             | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 88. | ECO-BLOCK                                             | Environnement            | BEL INITIATIVE       | Sud        |
| 89. | BRANDPILL                                             | Service de consultation  | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 90. | FANE SERVICE TRAITEUR                                 | Services de restauration | BEL INITIATIVE       | Sud        |
| 91. | ASSOCIATION DES INFIRMIÈRES POUR UNE SANTÉ EQUITABLES | Santé                    | BEL INITIATIVE       | Nord       |
| 92. | GOU LAKAY EXPRESS                                     | Agribusiness             | BEL INITIATIVE       | Nord       |
| 93. | GAPL                                                  | Agro-alimentaire         | BEL INITIATIVE       | Nord-Est   |
| 94. | TELFILS CAFE LUX                                      | Agribusiness             | BEL INITIATIVE       | Sud-Est    |
| 95. | BADOU CREATIONS                                       | Artisanat/ Maroquinnerie | BEL INITIATIVE       | Ouest      |
| 96. | EL CLASSICO BUSINESS                                  | Vêtements                | BEL INITIATIVE       | Artibonite |

## 2. Structure dumodèle d'Inselberg d'un Ecosystème Entrepreneurial



## REFERENCES

- Agena, J. (2025). *Le jeune entrepreneur face au cadre juridique des affaires en Haïti : état des lieux* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal].
- AlterPresse. (2016). *Évaluation préliminaire post-Matthew*.  
<https://www.alterpresse.org/spip.php?article21078>
- Ambassade des États-Unis en Haïti. (2023, 15–16 juin). *Forum sur l'investissement en Haïti*. <https://ht.usembassy.gov/fr/forum-sur-linvestissement-en-haiti/>
- ANTREPRANN. (s.d.). *Base de données sur l'EE d'Haïti*. Consulté le 22 janvier 2025, sur <https://antreprann.ht/home>
- Antoine, P. (2022, 21 janvier). *Comment la digitalisation peut faire une différence dans le domaine de la gestion des déchets solides en Haïti*. PNUD Haïti.  
<https://www.undp.org/fr/haiti/blog/comment-la-digitalisation-peut-faire-une-difference-dans-le-domaine-de-la-gestion-des-dechets-solides-en-haiti>
- Appel à communication. (2013). *8e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat à la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg (22–25 octobre 2013). L'EE : enjeu(x) pour l'entrepreneur*. [http://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2017/01/call\\_AEI\\_2013\\_07\\_03\\_2013.pdf](http://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2017/01/call_AEI_2013_07_03_2013.pdf)
- Banque de la République d'Haïti. (2024, janvier). *Document d'information 8-1 (MAE/BRH DI-008)*. <https://www.brh.ht/wp-content/uploads/Document-dInformation-8-1.pdf>
- Banque mondiale. (2024, 6 novembre). *Haïti : Aperçu*.  
<https://www.banquemondiale.org/fr/country/haiti/overview>
- BEL Initiative. (s.d.). *The BEL Initiative Fellowship*. Consulté le 23 janvier 2025, sur <https://belinitiative.com/>
- Better Work. (2020). *Business impact survey*. <https://betterwork.org/wp-content/uploads/business-impact-survey-high-res.pdf>
- British Business Bank. (s.d.). *What is a business accelerator?* <https://www.british-business-bank.co.uk/business-guidance/guidance-articles/business-essentials/what-is-a-business-accelerator>
- Caribbean Development Bank. (2020). *CIIF Haiti Accelerator Partnership Call: Festivals* [PDF]. Consulté le 22 janvier 2025, sur [https://www.caribank.org/sites/default/files/2020-12/CIIF%20Haiti%20Accelerator%20Partnership%20Call\\_%20Festivals%20-%20FR.pdf](https://www.caribank.org/sites/default/files/2020-12/CIIF%20Haiti%20Accelerator%20Partnership%20Call_%20Festivals%20-%20FR.pdf)
- Commission européenne. (2018). *Les incubateurs et accélérateurs d'entreprises : un soutien efficace pour les entreprises nouvelles et en croissance*.  
<https://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/3931>
- Commission européenne & Organisation de coopération et de développement économiques. (2019). *Synthèse sur les incubateurs et accélérateurs d'entreprises qui*

soutiennent l'entrepreneuriat inclusif. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. <https://doi.org/10.2767/710051>

- Djiofack Zebaze, C., & McKenna, M. (2014, 8 septembre). *Haïti : de l'impact positif des échanges sur le redressement du pays et son essor économique*. Banque mondiale. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2014/09/08/haiti-positive-impact-trade>
- FasterCapital. (s.d.). *L'histoire de l'incubation de start-up*. <https://fastercapital.com/fr/contenu/L-histoire-de-l-incubation-de-Start-up.html>
- FasterCapital. (s.d.). *L'impact des programmes d'accélération sur l'écosystème des start-ups*. <https://fastercapital.com/fr/contenu/L-impact-des-programmes-d-acceleration-sur-l-ecosysteme-des-start-up.html>
- Fondation CASELI. (s.d.). *Fondation CASELI. Haïti Start Up Talent*. Consulté le 22 janvier 2025, sur <https://haitistart-uptalent.org/fondation-caseli/>
- Fondation CASELI. (s.d.). *Partenaires. Haïti Start Up Talent*. Consulté le 22 janvier 2025, sur <https://haitistart-uptalent.org/partenaires/>
- Groupe Croissance, Groupe ProFin, & Banque de la République d'Haïti. (2022, avril). *Des opportunités dans la transformation digitale des PME*. Profin.tv. <https://profin.tv/articles-et-publications/f/des-opportunit%C3%A9s-dans-la-transformation-digitale-des-pmes>
- Haitian Partners for Christian Development. (2006). *Projet d'incubateur d'entreprises à la Haitian Partners for Christian Development (HPCD) : Rapport d'évaluation du projet d'incubateur d'entreprises, septembre 2003 – mars 2006*.
- HDIT Cabinet Volmar. (2022, 11 mars). *Les avantages à investir dans le secteur artisanal en Haïti*. <https://hditcabinetvolmar.com/fr/les-avantages-a-investir-dans-le-secteur-artisanal-en-haiti/>
- Jackson, W. T., Jackson, M. J., & Scott, D. J. (Éds.). (2014). Entrepreneurial ecosystems: Understanding the critical role of policy in creating sustainable ventures. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 26(1), 19–34.
- Jabbari, O., & Lamarif, S. (2024). L'entrepreneuriat à l'ère de la transformation digitale. *International Journal of Economics, Management and Finance*, 3(1), 45. <https://www.ijemf.com>
- Jittou, A., & Chroqui, R. (2020, novembre). Évaluation de la performance des incubateurs d'entreprises : Vers une revue de littérature systématique. *International Journal of Applied Finance and Economics*. <http://www.ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/116/114>
- Lalime, T. (2025, 13 janvier). L'économie haïtienne en chute libre en 2024. *Le Nouvelliste*.
- Malherbe, M., & Mensah, A. (2020). La performance sociale de l'EE. *XXIXe Conférence Internationale de Management Stratégique*, 3–5 juin, 16–19.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie. (2013, 26 novembre).

