



## RAPPORT 3

---

### Le projet Accélérer l'Entrepreneuriat des Femmes

---

L'impact de la participation au comité externe

# Résumé

Le présent rapport examine les impacts du programme Accélérer l'Entrepreneuriat des Femmes (AWE), financé par le programme européen Interreg, du point de vue des membres bénévoles du comité externe (CE), lesquels sont des représentants d'organisations dans l'écosystème entrepreneurial officiel.

Ce groupe de personnes issues des régions française et britannique du projet s'est engagé à soutenir le projet coopératif AWE financé par le programme européen Interreg, au cours de la période 2019-2021. Ce groupe avait pour objectif de soutenir le projet d'innovation sociale en tant que partenaire critique par la création d'interventions qui soutiennent les femmes entrepreneures défavorisées et par l'exploitation de leur capital social pour mettre à l'épreuve et diffuser les conclusions.

Les membres du CE ont fait état d'un impact les concernant directement, au sujet des organisations que ces personnes représentaient, ainsi que des conséquences plus large souhaitées pour l'avenir :

<b>Les conséquences au niveau personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Une prise de conscience accrue (65%)</li><li>» La compréhension des situations défavorables (15%)</li><li>» L'acquisition de nouvelles connaissances (21%)</li><li>» La compréhension des différences transfrontalières (21%)</li></ul>
<b>Les conséquences au niveau de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Un changement des modes de pensées et des approches (16%)</li><li>» La poursuite de nouvelles opportunités (40%)</li><li>» Le développement d'un réseau (24%)</li><li>» La décomposition par genre (5%)</li><li>» L'apprentissage transfrontalier (3%)</li><li>» Un meilleur accès (7%)</li></ul>
<b>Les conséquences sociales à plus grande échelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Une cohésion sociale (21%)</li><li>» Une interprétation positive des situations défavorables en tant qu'obstacles structurels (36%)</li></ul>

<sup>1</sup> Les pourcentages présentent la part des personnes interrogées membres du CE qui citent ce thème

Les membres du comité externe (CE) ont proposé des changements qui apparaissent comme nécessaires au sein de l'écosystème entrepreneurial pour soutenir les femmes entrepreneures qui vivent d'autres situations défavorables. Ces changements incluent une plus grande implication du gouvernement, la constitution de modèles d'identification, des partenariats avec le secteur public et un accès aux financements. Il est également fait état d'une reconnaissance de l'impact de la Covid sur les femmes entrepreneures, avec l'opportunité d'explorer et de comprendre davantage celles qui connaissent d'autres situations défavorables (par exemple en lien avec les revenus, l'éducation, la zone géographique, l'âge, l'origine ethnique, un handicap et des responsabilités familiales).

Afin de maximiser les effets du projet AWE, les membres du CE admettent la nécessité d'étendre la recherche et les méthodes d'enseignement (formation, parrainage et formations intensives) au-delà des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, lesquels sont déjà sensibles aux questions de genre. Pour mettre à profit les points forts et les intentions des membres du CE dans le cadre de cet engagement actuel, nous recommandons le maintien et le développement des relations entre eux, outre le développement des relations avec les décideurs politiques, et nous recommandons également de faire avancer la cause des femmes entrepreneures défavorisées.

# Sommaire

## 03

---

**Liste des schémas**

## 05

---

**Le rôle et la  
représentation du  
Comité externe**

## 07

---

**Méthodologie**

## 08

---

**Résultats**

4.1. Descriptif des résultats

4.2 Impacts

Thème 1: L'impact sur les  
membres du CE en tant  
qu'individus

Thème 2: L'impact sur les  
organisations

Les modèles de changement

Thème 3 : Les impacts de  
la Covid-19 sur les femmes  
entrepreneures

Thème 4:  
Les recommandations  
pour le développement  
futur de l'écosystème  
entrepreneurial

La participation du  
gouvernement

Une plus grande  
participation du secteur  
privé

Les bonnes pratiques  
entrepreneuriales pour  
les femmes défavorisées

Bonnes pratiques pour  
les organisations

Thème 5 : L'impact  
(sociétal) à plus grande  
échelle

## 30

---

**Discussion et  
Conclusions**

## 33

---

**Recommandations**

## 34

---

**Références**

---

**Appendix 1:** Procédure des entretiens

**Appendix 2:** Termes de référence

# Remerciements

## Liste des auteurs

**Mme Ekoua J. Danho** - Université d'Essex

**Dr. Zoe Dann** - Université de Portsmouth

**Dr. Carol Ekinsmyth** - Université de Portsmouth

**Prof. Karen Johnston** - Université de Portsmouth

**Dr. Ekaterina Murzacheva** - Université de Portsmouth

## Liste des contributeurs

**Dr. Emily Yarrow** - Université de Portsmouth

**Dr. Georgiana Busoi** - Université de Portsmouth

Nous souhaitons remercier les membres français et britanniques du comité externe d'Accélérer l'Entrepreneuriat des Femmes (Accelerating Women's Enterprise, AWE) pour leur contribution aux recommandations.

Veillez noter que toutes les personnes interrogées ont volontairement participé à cette étude et qu'il leur a été accordé l'anonymat dans un souci de conformité éthique. Par conséquent, ses participants ne sont pas nommés.

La principale correspondante pour ce rapport est le Dr Zoe Dann : [zoe.dann@port.ac.uk](mailto:zoe.dann@port.ac.uk).

# Liste des tableaux et schémas

<b>Tableau 1:</b> Le rôle et la représentation du comité externe .....	<b>05</b>
<b>Tableau 2:</b> Description des échantillons d'entretien .....	<b>08</b>
<hr/>	
<b>Schéma 1:</b> L'impact du projet AWE sur les membres du CE en tant qu'individus .....	<b>09</b>
<b>Schéma 2:</b> Impacts rapportés du projet AWE sur les organisations des membres du CE .....	<b>12</b>
<b>Schéma 3:</b> Analyse typologique des impacts .....	<b>16</b>
<b>Schéma 4:</b> Les aspects positifs et négatifs de la Covid-19 .....	<b>17</b>
<b>Schéma 5:</b> Corrélation des aspects positifs et négatifs de la Covid-19 rapportée dans les entretiens.....	<b>18</b>
<b>Schéma 6:</b> La portée et l'intensité des concepts clés .....	<b>20</b>
<b>Schéma 7:</b> La participation du gouvernement .....	<b>22</b>

# 1

## Introduction

En 2019, le projet **Accélérer l'Entrepreneuriat des Femmes** (en anglais : **Accelerating Women's Enterprise, AWE**) a été lancé en vue d'aider les femmes en situation défavorables à créer et à lancer leur activité, en plus d'accroître la viabilité des entreprises émergentes, en difficulté, appartenant à des femmes. Financé par le fonds européen transmanche Interreg, ce projet vise à traiter les inégalités de genre dans les start-ups de la région transmanche et le manque de soutiens adaptés pour les femmes les plus éloignées du marché du travail. AWE est un projet d'« innovation sociale » décrit par la Commission européenne (non daté) comme représentant « des idées nouvelles qui répondent aux besoins sociaux, créent des liens sociaux et forment de nouvelles collaborations.

### Il fixe l'ambition de :

- » Soutenir et développer les compétences de 700 femmes par la création de 30 heures de ressources et de contenus de formation adaptés et innovants, en présentiel et en ligne
- » Examiner les possibles biais genrés au sein de l'écosystème entrepreneurial
- » Recruter et former une réserve de 150 mentors formés
- » Créer 120 postes et réduire la dépendance aux prestations sociales, en plus d'augmenter la valeur ajoutée brute (VAB) et l'impôt sur le revenu afférent à hauteur de 2 millions de livres par an.

Au-delà de l'intérêt porté aux femmes entrepreneures, l'accent a été mis sur la nécessité de permettre aux écosystèmes entrepreneuriaux et au marché du travail dans son ensemble d'accroître leurs capacités et leur potentiel dans le but d'apporter aux femmes un soutien plus accessible et plus inclusif socialement. Un guide pratique de lancement a été créé pour permettre aux programmes de développement entrepreneurial d'améliorer leurs propres services.

Afin de sécuriser l'innovation sociale au sein de l'écosystème entrepreneurial, un comité externe a été recruté en 2019, qui apporte son soutien au projet grâce à l'expertise, aux réseaux et aux connaissances découlant des postes et des organisations de ses membres dans l'écosystème entrepreneurial.

Le présent rapport s'intéresse à leur point de vue et à leur expérience quant au fait de garantir de meilleurs résultats pour les femmes défavorisées grâce au projet AWE.

## 2. Le rôle et la représentation du comité externe

Lors du lancement du projet AWE en 2019, un total de 29 personnes, françaises et anglaises, ont été invitées à rejoindre le comité externe. Ces personnes sont issues d'organismes publics locaux (OPL), d'associations officielles (AO), d'organismes d'aide et de formation du secteur privé (APR) ainsi que de financement du secteur privé (APR), et elles occupent des postes à responsabilités clés :

**Tableau 1: Le rôle et la représentation du comité externe**

Royaume-Uni		France	
Genre	Organisation	Genre	Organisation
Homme: 7	APR: 2	Homme: 5	APR: 6
Femme: 7	OPL: 5	Femme: 10	OPL: 7
	FPR: 4		FPR: 0
	AO: 4		AO: 2
<b>Total = 14</b>		<b>Total = 15</b>	

Ces personnes avaient pour rôle d'aider le projet AWE à atteindre ses objectifs, d'intégrer ses résultats et d'élargir son champ d'action à l'écosystème des intervenants dans les plus grandes entreprises, à l'échelle locale, régionale et nationale, au Royaume-Uni et en France, ainsi qu'à l'échelle européenne. Le champ d'action du travail des membres du comité externe et des partenaires de projet a été défini dans le cahier des charges (voir annexe 1). Il inclut les activités propres à le faciliter exposées ci-après :

- » Participer aux réunions d'AWE et à la conférence finale
- » Soutenir la mise en œuvre du projet par le biais de la sensibilisation et le renforcement de nos liens
- » Partager leur expertise, leurs bonnes pratiques et leurs points de vue avec les partenaires du projet
- » Créer des liens et associer des personnes de l'autre genre et des intervenants entrepreneuriaux au projet (via Facebook, Twitter, les newsletters)
- » Aider à surmonter tout obstacle et à relever tout défi survenant au cours du projet
- » Intégrer l'apprentissage et toutes les bonnes pratiques du guide de lancement final à leurs organisations et leurs services
- » Diffuser le guide pratique de lancement auprès de leurs réseaux et de leurs contacts
- » Disseminate the Starter Kit throughout their networks and contacts
- » Participer aux groupes de travail spécifiques qui peuvent être mis en place.

D'un commun accord, les partenaires du projet s'engagent à :

- » Régler les dépenses des membres du comité externe dans un délai raisonnable
- » Transmettre aux membres du comité externe une notification préalable du programme
- » Envoyer des invitations aux membres du comité externe pour leur demander de participer aux éléments de programme clés, par exemple aux sessions de formation pilotes
- » Autoriser les membres du comité externe à utiliser les ressources créées dans le cadre du projet
- » Partager en temps opportun les plans et les ébauches des ressources majeures avec les membres du comité externe afin de favoriser la contribution la plus utile possible du comité externe
- » Créer et développer, le cas échéant, des canaux de communication adéquats pour maximiser le potentiel d'expertise du comité externe, tout en veillant à éviter une surcharge des communications.

Des réunions à un intervalle régulier de six mois se sont tenues tout au long du projet pour informer et consulter le comité externe.

Le projet a été initié en décembre 2018 et doit se conclure en mars 2022. Il convient par ailleurs de noter que des périodes considérables de confinement ont eu lieu pendant le déroulement de ce programme. Ces événements ont eu un impact important sur les ressources et les activités du projet. En effet, certaines personnes ont été mises en chômage partiel et les formations ont été organisées en ligne (entraînant le développement des compétences des partenaires). Pour le comité externe, ce qui avait été prévu sous la forme de réunions en présentiel durant toute une journée s'est transformé en périodes de réunions et de collaboration en ligne plus courtes et plus intenses, durant une demi-journée. Les membres du comité externe ont pu participer selon leurs possibilités et dans les limites imposées par la difficulté supplémentaire qu'a été la Covid.

<sup>2</sup>Au Royaume-Uni: 23 mars - 10 mai, 5 nov. - 2 déc. 2020, 6 jan. - 29 mars 2021 (Baker et al., 2021; HM Cabinet Office, 2021) et en France: 17 mars - 11 mai 2020, 29 oct. - 15 déc. 2020, 3 avril - 3 mai 2021 (Vie publique, 17 mars 2020; Vie publique, 30 octobre 2020).

# Méthodologie

---

# 3

Pour le présent travail de recherche, nous avons invité les 29 membres du comité externe à participer aux entretiens et un total de 14 personnes volontaires à prendre part à l'activité sous couvert d'anonymat. Tandis que nous avons pour objectif de réunir un échantillon plus important de 20 personnes, quelques participants ont courtoisement refusé parce qu'ils n'avaient pas suivi le projet dès son lancement et ils s'étaient joint tardivement au comité externe. La raison en est que certains membres ont changé de poste au sein de leur organisation et ont rejoint cette partie du projet bien après son lancement.

La procédure des entretiens figure à l'annexe 2. La durée des entretiens au titre de ces travaux de recherche était entre 30 minutes et une heure. Les entretiens ont été enregistrés sur autorisation, transcrits, puis traduits le cas échéant. À l'aide du logiciel Nvivo, les données ont été épurées et téléchargées dans des feuilles de calcul pour permettre de repérer les thèmes émergents. Pour garantir leur anonymat, un numéro a été attribué aux participants. Pour les mêmes raisons, les citations des participants qui figurent dans le présent rapport ne sont pas attribuées.

L'objectif de ces entretiens était de déterminer :

- » Si et de quelle façon le point de vue et les activités des participants avaient changé suite au projet, en ce qui concerne les femmes entrepreneures défavorisées à l'étape de pré-lancement de leur entreprise et les entreprises nouvellement créées appartenant à des femmes et qui sont en difficulté
- » En tant qu'intervenants de l'écosystème, comment les membres du comité externe prennent-ils en considération les femmes entrepreneures défavorisées et tout changement de processus et d'attitude vis-à-vis des finances, des conseils et des aides pour le lancement, la pérennisation et le développement d'une activité, y compris la constitution de réseaux, le parrainage, l'éducation et la formation, les activités innovantes et les aides
- » Quelles valeurs les membres du CE ont-ils tiré de manière plus générale de leur implication au sein du CE et du projet AWE

Analysis of the results from these interviews provide a qualitative impact assessment of the AWE project, yielding findings on ecosystem development and recommendations for enhancing social innovation as a legacy activity.

<sup>2</sup>Au Royaume-Uni : 23 mars - 10 mai, 5 nov. - 2 déc. 2020, 6 jan. - 29 mars 2021 (Baker et al., 2021; HM Cabinet Office, 2021) et en France : 17 mars - 11 mai 2020, 29 oct. - 15 déc. 2020, 3 avril - 3 mai 2021 (Vie publique, 17 mars 2020 ; Vie publique, 30 octobre 2020).

# Résultats

# 4

## 4.1. Descriptif des résultats

L'échantillon des membres du comité externe a montré que les femmes sont davantage issues d'entreprises de formation du secteur privé, d'associations officielles et d'organismes publics locaux que les hommes.

**Tableau 2: Description des échantillons d'entretien**

Échantillon britannique		Échantillon français	
Genre	Organisation	Genre	Organisation
Homme : 4	APR: 2	Homme : 1	APR: 1
Femme: 7	OPL: 5	Femme: 3	OPL: 2
	AO: 4		AO: 1
<b>Total = 11</b>		<b>Total = 4</b>	

PUL: organismes publics locaux ; PUE : organismes de l'enseignement public ; MEM : associations officielles ; PRT : aide et formation du secteur privé ; PRF : finance privée

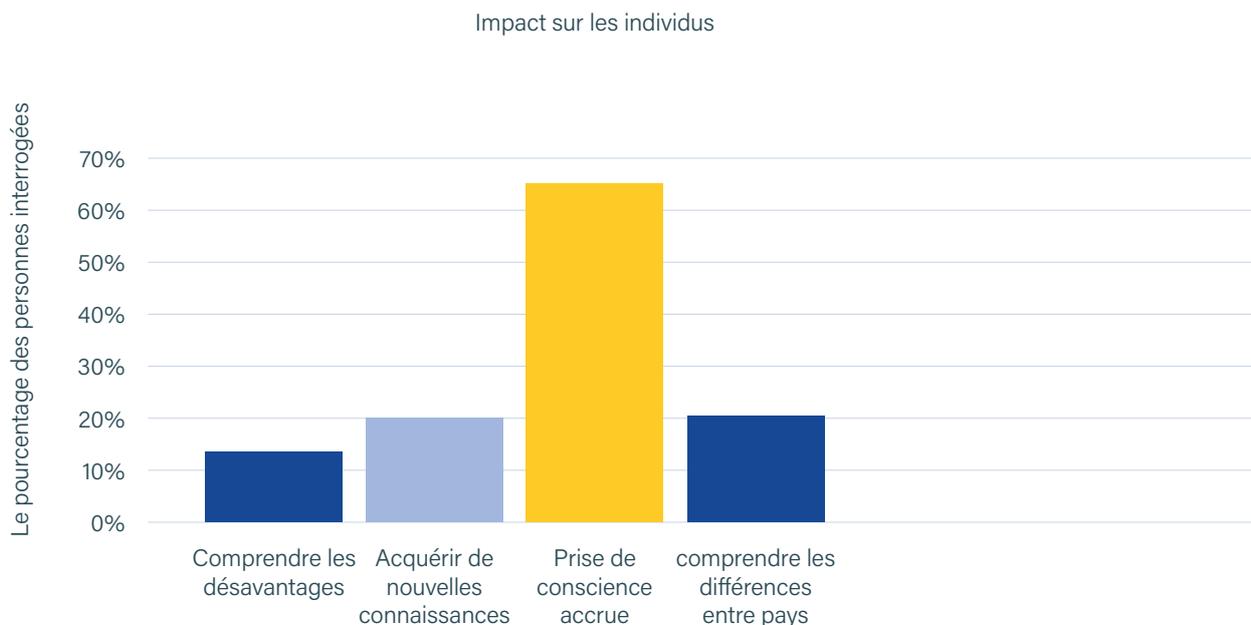
## 4.2 L'impact

La section suivante présente nos conclusions concernant l'impact du projet AWE sur les membres de notre comité externe en tant qu'**individus** (thème 1) et vis-à-vis de leur **organisation** (thème 2). Ces conclusions incluent leurs réflexions sur les conséquences de la pandémie de la **Covid** sur les mécanismes de soutien destinés aux femmes entrepreneures (thème 3) et leurs **recommandations en matière de bonnes pratiques** dans le but d'inciter des changements au sein de l'écosystème pour une plus grande égalité en faveur des femmes entrepreneures défavorisées (thème 4). Enfin, le point de vue des membres du CE à propos de **l'impact plus large et à plus long terme** est pris en compte (thème 5).

## Thème 1: L'impact sur les membres du CE en tant qu'individus

Les impacts rapportés quant aux expériences des membres du CE suite au projet AWE sont représentés dans la Figure 1 ci-dessous.

### Schéma 1: L'impact du projet AWE sur les membres du CE en tant qu'individus



#### ▪ Comprendre les désavantages

Les personnes interrogées ont été invitées à réfléchir sur tout changement potentiel dans leur perception ou leur compréhension des situations désavantageuses auxquelles les femmes entrepreneures sont confrontées, ainsi que sur tout ce que ce projet leur a permis d'apprendre. 13 % des personnes interrogées ont évoqué un impact au niveau personnel en lien avec leur compréhension des situations désavantageuses pour les femmes entrepreneures. De nombreuses personnes interrogées avaient déjà, au début du projet AWE, une bonne compréhension et une bonne expérience de travail avec des femmes entrepreneures défavorisées. En général, malgré cette conscience des situations désavantageuses, les personnes interrogées ont évoqué de nouvelles dimensions qu'elles n'avaient auparavant pas remarquées :

**“Je crois que ma compréhension de ce que nous entendons par ‘défavorisées’ a probablement changé. Je pense en effet que je n’avais certainement jamais réfléchi au fait que les femmes sont défavorisées simplement en raison du fait qu’elles sont les premières personnes à s’occuper des enfants et peut-être d’autres personnes de leur famille. Cela m’a plutôt fait revoir ce que nous entendons par ‘défavorisées’”. (EC-UK3)**

## ▪ Des nouvelles connaissances

Certains membres du comité externe déclarent avoir acquis de nouvelles connaissances (21 % des personnes interrogées), en citant des sources et des événements qui ont stimulé leur apprentissage. Le niveau de connaissances acquises se reflète dans la réponse suivante :

**“Je dirais que j’avais une certaine idée préalable des difficultés, mais à part ça, non. En voyant le premier rapport sur le point de vue des femmes défavorisées, je me suis dit que cela montrait des résultats intéressants.”** (EC-UK1)

## ▪ Une prise de conscience accrue

Dans cette catégorie, les personnes interrogées ont évalué leur niveau de conscience, en termes d’étendue et de connaissance approfondie, des inégalités que peuvent vivre les femmes entrepreneures.

De loin, l’avantage le plus cité suite à l’exposition au projet AWE a été une prise de conscience accrue par les membres du comité externe (65 %) de l’importance de tenir compte de l’égalité des femmes qui vivent plus de situations désavantageuses (intersectionnelles) dans leur expérience de l’entrepreneuriat.

Cette prise de conscience se traduit par la réalisation de plusieurs facteurs qui peuvent amorcer des situations désavantageuses selon le contexte, par exemple :

**“Je crois qu’il s’agit juste de savoir et d’avoir conscience que les circonstances, les besoins, les difficultés, les opportunités, etc. sont différents pour chaque personne, et il est donc vraiment essentiel de simplement garder cela au premier plan de mon travail.”** (EC-UK5)

Un membre du CE français corrobore cette idée, en soulignant, non seulement, de nouvelles dimensions des situations désavantageuses, mais également les ressources concrètes qui pourraient être mises à la disposition des femmes afin de les aider:

**“Avec ce projet, j’ai vraiment compris que, en tout cas, pour le moment, le point central n’est pas tant la question des ressources, des dispositifs ; ce n’est pas la question d’un manque de technique. Il s’agit surtout de mieux communiquer, de faciliter la compréhension de ce que nous pouvons faire pour les femmes, de sorte que chaque structure puisse compléter les autres. [...] J’avais bien conscience de l’équilibre fragile entre vie privée et vie professionnelle, et que c’est une chose généralement difficile à atteindre pour les femmes en milieu professionnel, et plus encore quand vous voulez entreprendre. Cette conscience s’est donc renforcée et confirme que c’est une bataille toujours en cours. [...] ce n’est pas nouveau, mais cela l’a vraiment confirmé, parce que [l’entrepreneuriat]c’est un véritable projet et la famille et les proches ont leur rôle à jouer.”** (EC-FR2)

## ▪ Comprendre les différences entre pays

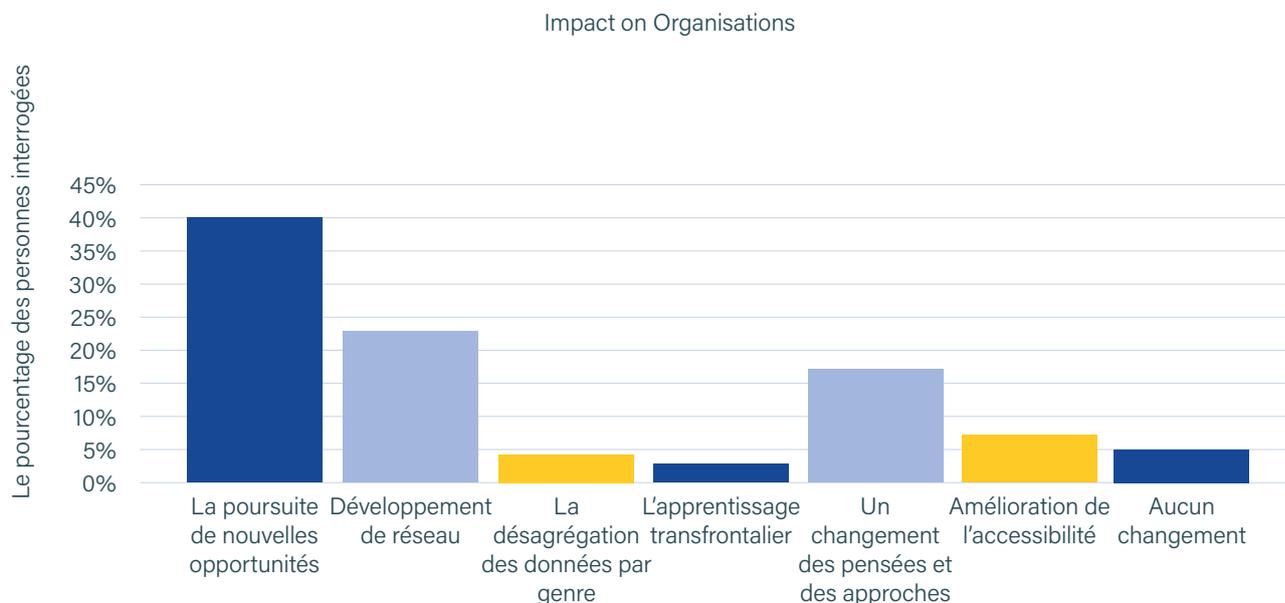
Suite à ce projet, les personnes interrogées ont évoqué une meilleure compréhension des similarités et des différences en termes de difficultés, de situations désavantageuses et de contexte pour les femmes entrepreneures en France et au Royaume-Uni. Ce projet transmanche a été considéré comme bénéfique (21 % des personnes interrogées), car il leur a permis d'apprendre à travers ce partenariat entre des organisations situées à l'étranger:

**“Je réalise qu’il existe de nombreuses similarités. Peu importe où vous vous trouvez, on se rend compte des points communs en termes de problématiques rencontrées par les femmes défavorisées, mais aussi des points communs récurrents en termes d’ambition et de courage, donc c’était très réconfortant.”** (EC-UK6)

## Thème 2: L'impact sur les organisations

Outre les impacts qui ont touché les membres du comité externe à titre individuel, le projet AWE a également eu des impacts au sein de leurs organisations.

### Schéma 2: Impacts rapportés du projet AWE sur les organisations des membres du CE



Les catégories d'impacts suivantes ont émergé au cours de nos entretiens :

#### ▪ La poursuite de nouvelles opportunités

Ceci inclut toute référence à de nouvelles initiatives résultant directement ou indirectement d'une compréhension plus étendue et plus approfondie, suite à la participation à ce projet, des difficultés auxquelles sont confrontées les femmes entrepreneures.

Concernant leurs organisations, les personnes interrogées ont indiqué que leur participation au projet AWE leur avait permis de poursuivre de nouvelles opportunités (40 % des personnes interrogées) et d'être plus impliquées sur la question de l'entrepreneuriat des femmes. En effet, elles ont été en mesure d'analyser de manière approfondie les difficultés auxquelles sont confrontées les femmes entrepreneures et d'observer les schémas qui favorisent ces difficultés. Certaines personnes ont mentionné que leur organisation faisait désormais appel à une plus grande variété d'intervenants, et développait des services et adaptait leurs aides aux

**“Cela [le projet AWE] a favorisé la création de nouvelles opportunités et aujourd’hui nous constatons un intérêt et les mesures qui doivent être prises, des mesures très concrètes... Nous avons la volonté politique de continuer à soutenir l’entrepreneuriat des femmes et de le voir prospérer... C’est la véritable volonté de la communauté, de la région normande...Il est certain que nous continuerons à travailler avec Normandie Pionnières, mais également avec d’autres acteurs... nous**

sommes amenés à évoluer en poursuivant la mise en œuvre du PAREF et en l'élargissant à tous les acteurs, et non pas uniquement aux acteurs spécialisés dans l'entrepreneuriat des femmes. De fait, des projets sont appelés à être soutenus, des mesures concrètes vont émerger, mises en œuvre en partie par Normandie Pionnières, mais pas seulement." (EC-FR1)

"Une attention est portée aux procédures de surveillance afin d'identifier les aides qui pourraient être mises spécialement à la disposition des femmes entrepreneures. Et ce que nous mettons en place n'est pas dans le contenu, mais dans les méthodes de prise en compte du rythme de vie, en particulier en termes de contraintes de temps pour les déplacements, dans l'organisation du temps que nous proposons." (EC-FR4)

"Je ne dirais pas que cela a changé en soi, mais nous avons plusieurs opportunités de formation qui se développent et sont en cours de préparation ici sur l'île de Wight. Donc, par exemple, nous avons auparavant dirigé deux écoles de commerce éphémères et nous envisageons d'en ouvrir une autre l'année prochaine. Donc on voit que, en grande partie, un nombre démesurément élevé de femmes s'impliquent généralement dans ces initiatives et il s'agit souvent d'un programme de cours en ligne sur deux semaines, ce qui est formidable." (EC-UK1)

"Mais aujourd'hui nous réfléchissons à la manière dont nous pourrions soutenir à l'avenir les femmes entrepreneures défavorisées et en particulier les start-ups. Donc oui, il y a du changement. Enfin, nous essayons de voir comment nous pourrions leur fournir des services ou des services d'entreprise au sein de leur environnement ou dans leur zone géographique, leur lieu de résidence. Plutôt que de les contraindre à trouver un moyen pour se rendre en ville pour trouver du soutien. Par le biais de nos formations, nous réfléchissons à l'octroi de bourses, en quelque sorte. Donc, à des formations gratuites pour les femmes entrepreneures défavorisées." (EC-UK9)

## ▪ Le développement de réseau

Cette catégorie fait référence à la nécessité de développer d'autres réseaux et de construire les relations sociales afin d'analyser les difficultés rencontrées et les moyens d'apporter un soutien mieux approprié aux femmes entrepreneures défavorisées. 24 % des personnes interrogées parmi les membres du comité externe ont déclaré avoir développé des réseaux incluant des prestataires financiers, des organisations qui soutiennent les femmes entrepreneures, des structures et organismes intermédiaires, vers lesquels les entrepreneures peuvent être orientées:

**“L’objectif est d’inviter de plus en plus d’acteurs à s’embarquer dans l’aventure de l’entrepreneuriat des femmes, ce qui peut sembler un peu particulier au départ. Puis, en étendant cette invitation aux acteurs présents dans l’écosystème entrepreneurial mixte, nous les intégrons à cette dynamique, nous leur faisons confiance et nous leur demandons de s’engager à prendre des mesures concrètes. Donc, c’est vraiment positif, et en très bonne voie d’évolution.”** (EC-FR1)

#### ▪ La désagrégation des données par genre

Cinq pour cent des personnes interrogées parmi les membres du comité externe ont fait part des pratiques qui différencient spécifiquement les entrepreneures femmes des entrepreneurs hommes dans leurs approches (par exemple, le recrutement, l’engagement et les services proposés), leur soutien (en termes de contenu et d’accès) et leurs systèmes de suivi (suivi de l’engagement et des performances entrepreneuriales qui en découlent) disponibles. Cette décomposition se produit principalement à deux niveaux:

1) **le suivi et la collecte des données**, où la cohorte des femmes entrepreneures est suivie distinctement pour s’informer des pratiques et lancer des mesures:

**“Ainsi, nous avons essayé avec un partenariat d’entreprises locales de décomposer par genre les données des entreprises avec lesquelles nous travaillons.”** (EC-UK 6)

2) **l’intérêt porté à l’engagement des femmes entrepreneures**, en particulier en termes de stratégies et de pratiques pour mieux les attirer au sein de l’organisation et les inciter à s’impliquer dans ses activités. Toutefois, l’attribution des effets à une mesure spécifique du projet AWE s’est avérée difficile:

**“Je ne sais pas si c’est la conséquence d’une mesure, mais en tant qu’organisation, nous avons placé plus de femmes en poste au cours des deux dernières années, ce qui porte ses fruits en termes de parts d’entreprises et de start-ups qui appartient à des femmes et que nous soutenons. Les résultats sont là.”** (EC-UK7)

#### ▪ L’apprentissage transfrontalier

Cette catégorie se rapporte aux cas où les personnes interrogées ont parlé d’apprentissages à travers différents groupes et pays rendus possibles par le projet AWE:

**“J’espère que nous pourrons nous inspirer de cette étude pour que l’EAF nous fasse des propositions. Et que moi-même, en collaboration avec eux, je réfléchisse à d’autres champs d’actions pour l’entrepreneuriat des femmes dans le Finistère.”** (EC-FR2)

## ▪ Un changement des pensées et des approches

Les personnes interrogées ont fait part de changements aux niveaux stratégiques de leurs organisations, qui impactent la culture et l'état d'esprit, outre les approches et une perspective plus étendues en ce qui concerne leurs pratiques relatives aux initiatives de soutien des femmes entrepreneures défavorisées. Cette catégorie se rapporte à des changements plus abstraits, conceptuels, pour combattre les préjugés et les partis pris, et avoir une plus grande ouverture d'esprit quant aux difficultés que rencontrent les femmes entrepreneures ainsi qu'aux situations défavorables qu'elles connaissent:

**“De fait, je crois que ce que nous devons faire et ce à quoi nous devons réfléchir, est de savoir comment faire pour ne pas soumettre inconsciemment, lorsque nous développons ces services, les femmes entrepreneures à des préjugés. Ainsi, ces observations et ces réflexions découlent du travail qui est réalisé. C'est quelque chose que nous pouvons examiner et prendre en compte. Mais, en réalité, ce que nous essayons surtout de faire, c'est de permettre aux entreprises de se développer et de prospérer, mais d'une manière plus libre et plus ouverte, c'est-à-dire avec un mélange de cotravail, de télétravail, pour ensuite peut-être disposer d'un espace de bureau. Mais ce qu'il faut, c'est en quelque sorte une approche plus flexible, avec des services englobant au cœur de l'incubateur.”** (EC-UK1)

**“Par exemple, j'avais un document à consulter pour le pays où je suis basée, à propos de l'écosystème des innovations, et ce document ignorait en fait complètement les spécificités liées au genre. Ça ne parlait pas du rôle des femmes et des difficultés uniques qu'elles doivent affronter. Donc, j'ai ensuite pu utiliser les informations que j'avais apprises dans le cadre du projet et je les ai intégrées à ce rapport, bien évidemment sans citer rien ni personne. J'ai surtout parlé des difficultés globales qui ont émergé et dont j'ai entendu parlé au cours de cet exercice de consultation.”** (EC-UK4)

## ▪ Amélioration de l'accessibilité

Le projet a incité les membres du CE à reconsidérer l'accès en ligne aux informations, aux formations et au développement, l'accès à une garde d'enfants lors d'événements professionnels afin de réduire les obstacles dans la vie professionnelle des femmes, et de soutenir et d'encourager le télétravail:

**“Alors, peut-être que réfléchir à la manière dont nous pouvons rendre les choses un peu plus accessibles pour les femmes entrepreneures est une idée intéressante parce que je crois que, au cours des 18 derniers mois, là encore, la pandémie a... De très nombreuses personnes sont passées au télétravail et c'est là aussi une dynamique intéressante. Je pense que les gens, les entreprises, ont pris conscience du fait qu'il est possible de travailler de la maison et d'être assez productif.”** (EC-UK1)

## Les modèles de changement

Nous avons réalisé une analyse typologique des résultats pour voir si les impacts constatés ci-dessus étaient liés. L'analyse a fait apparaître trois types de facteurs distincts:

» **Les facteurs de changement des modes de pensée et de l'accessibilité**

Les organisations ont montré ici des intentions claires traduites en mesures directes qui visent à améliorer les services proposés aux femmes entrepreneures défavorisées.

» **Les facteurs de distinction par genre**

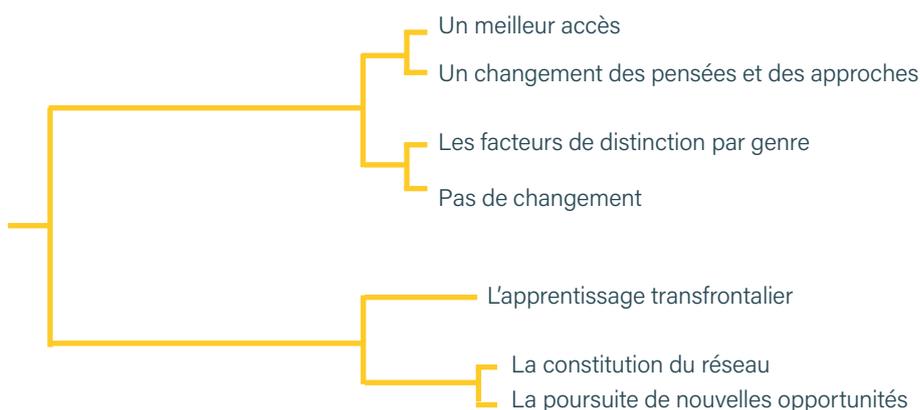
Ces organisations ont optimisé leurs processus de collecte de données et de suivi des femmes au sein de leurs services, sans toutefois signaler de véritables changements dans leurs pratiques suite au projet AWE.

» **Les facteurs de développement d'opportunités**

Ces organisations ont adopté une approche orientée vers l'extérieur, en explorant et en développant de nouvelles opportunités, allant de la constitution d'un réseau et l'apprentissage transfrontalier au développement d'aides proposées aux femmes entrepreneures. Ces facteurs sont représentés par le dernier groupe représenté dans la Figure 3.

### Schéma 3: Analyse typologique des impacts

Éléments regroupés par similarité de codes



### » Thème 3 : Les impacts de la Covid-19 sur les femmes entrepreneures

Les discussions portant sur les conséquences de la Covid sur l'entrepreneuriat des femmes défavorisées ont révélé de l'empathie, ainsi que des points de vue positifs et négatifs (voir la Figure 4). Chacun de ces thèmes ont été associés aux observations correspondantes et au point de vue des membres du CE et la perception qu'ils ont de l'expérience vécue par les femmes entrepreneures (voir la Figure 5).

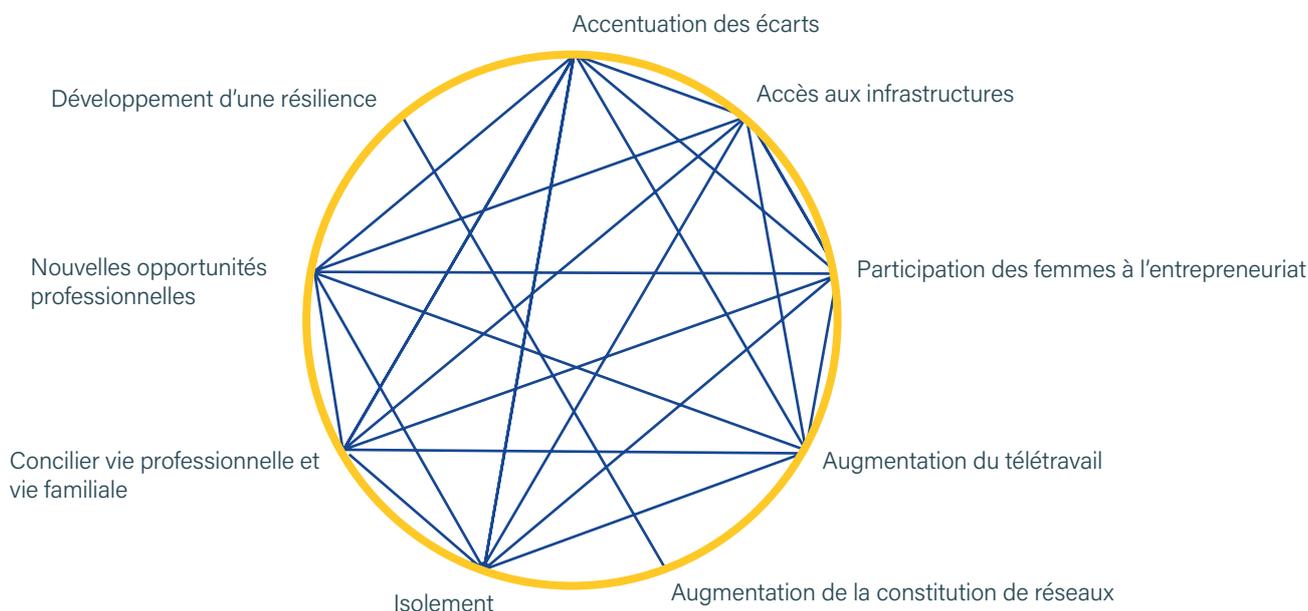
t

#### Schéma 4: Les aspects positifs et négatifs de la Covid-19



## Schéma 5: Corrélation des aspects positifs et négatifs de la Covid-19 rapportée dans les entretiens

Éléments regroupés par similarité de codes



Les personnes interrogées ont apporté des points de vue qui montraient une compréhension des situations défavorables vécues par les femmes entrepreneures et résultant de la pandémie de la Covid. L'isolement a été associé à la plupart des aspects négatifs des conséquences de la Covid-19 sur l'entrepreneuriat des femmes : l'équilibre entre les engagements et les responsabilités de la vie familiale et de la vie professionnelle, l'accentuation des écarts (notamment, la fracture numérique et la fracture zone rurale/zone urbaine), l'accès restreint aux infrastructures (banques, dispositifs d'aide, mentorat, formations, etc.), un télétravail accru et une baisse, voire un découragement, de la participation des femmes à l'activité entrepreneuriale:

**“ ...aujourd’hui, lorsque les femmes parviennent à passer le cap de se lancer dans un projet d’entreprise et de venir soumettre leur candidature au programme afin d’être soutenues dans les motivations qu’elles expriment souvent, il s’agit notamment de sortir de l’isolement et de rejoindre une dynamique collective. Par conséquent, le fait d’être contrainte de retourner à la maison pendant toute cette période a été difficile. Sur ce point, les outils numériques tels que Zoom n’ont pas permis de combler cette perte de liens directs.”** (EC-FR4)

**“Je pense que l’isolement (nous sommes tous passés au télétravail, et c’est pourquoi nous faisons cet entretien sur Zoom, ce que j’adore), j’adore le contrôle de Zoom. Mais les femmes sont des êtres sociables. Je pense que l’opportunité de constituer un réseau et de partager des idées dans un lieu sûr, même si vous pouvez le faire sur Zoom, ce n’est pas tout à fait la même chose qu’en face à face. Et ne le dites surtout pas à mes [collègues], parce que je leur ai dit qu’ils ne pouvaient**

**pas se voir en présentiel [rires]. Mais je pense que pour les femmes, cela fait partie de ces liens et de cette connexion.** (EC-UK10)

Certaines personnes interrogées (15 % d'entre elles) ont déclaré que **ces effets principalement négatifs** pourraient potentiellement inciter à rechercher de nouvelles opportunités professionnelles et affecter l'entrepreneuriat des femmes **de manière positive**. Par exemple, de nouvelles d'opportunités de réseaux, ou plus d'opportunités, (grâce à une communication en ligne plus importante et à la flexibilité que permet le télétravail) pourraient être considérées comme un moyen de développer une résilience à surmonter les difficultés et à tirer parti des aspects positifs. Cependant, ces opinions se rapportent à des personnes anciennement salariées, mises au chômage partiel ou reconsidérant leur travail tout en restant à la maison pendant de longues périodes, relativement isolées en raison des confinements. Les entrepreneures défavorisées sont moins susceptibles d'en avoir ainsi tiré profit:

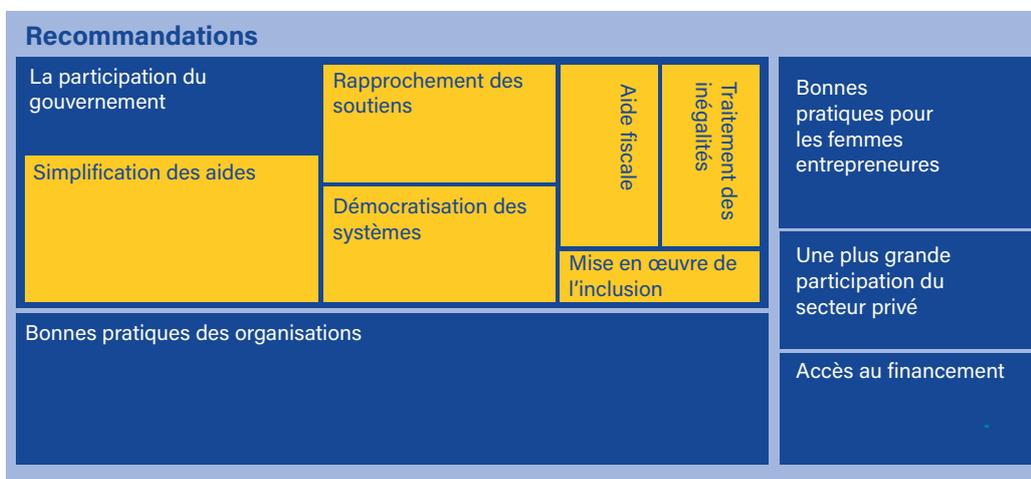
**“D'autres en revanche s'en sont bien tirés dans ce contexte, car leurs projets étaient dans l'impasse à cette période. Ils ont donc pu se développer plus rapidement que prévu et mener à bien leurs projets. Nous avons aussi vu le cas de femmes salariées qui ont réalisé que leur situation personnelle n'était pas en cause. Parce que cette période leur a fait prendre conscience d'autres choses et, à présent, elles lancent leur activité. Elles commencent à entreprendre aujourd'hui, parce qu'elle veulent créer un emploi qui leur ressemble aujourd'hui, plutôt que de prendre un emploi par obligation pour répondre aux besoins de leur vie quotidienne. Donc, nous voyons également ce type de profil nous contacter.”**  
(EC-FR3)

**“Dans certains cas, les personnes ont été mises au chômage technique, mais cela a été une chance pour elles de se concentrer sur leur parcours d'activité, ce qu'elle n'avaient jamais pu faire avant. Mais, vous savez, je ne pense pas que l'on puisse généraliser. Il faut prendre en compte les personnes, ce qui les différencie, et c'est là où l'on voit qu'il y a probablement 10 à 20 % des femmes entrepreneures défavorisées qui ont effectivement trouvé des opportunités dans ce contexte.”** (EC-UK3)

## Thème 4: Les recommandations pour le développement futur de l'écosystème entrepreneurial

Les membres du comité externe ont apporté des informations sur les multiples développements qui, selon eux, amélioreraient l'écosystème entrepreneurial pour les femmes entrepreneures défavorisées. Aussi, au vu de l'expérience et des choses apprises tout au long de ce projet, les idées rencontrées lors des premiers entretiens réalisés au début de ce projet s'en trouvent renforcées et complétées. La Figure 6 représente les thèmes qui ont émergé au cours des entretiens. L'importance relative de ces thèmes est illustrée par la taille du rectangle où se trouve chaque thème.

### Schéma 6: La portée et l'intensité des concepts clés



Des opinions ont été partagées à propos de l'organisation des écosystèmes entrepreneuriaux afin d'aider les femmes qui connaissent des situations désavantageuses, qui ont inclus notamment des interventions du gouvernement et du secteur privé, un accès au financement et l'observation des bonnes pratiques pour les femmes entrepreneures défavorisées.

#### • La participation du gouvernement

Les membres du comité externe ont affirmé que la participation du gouvernement est nécessaire pour consolider un écosystème entrepreneurial dynamique visant à soutenir les femmes entrepreneures défavorisées. Cette participation implique de développer l'entrepreneuriat des femmes par exemple par le biais du système éducatif, afin d'éduquer les gens dès le plus jeune âge, par la promotion des réseaux et par la réduction des coûts de garde d'enfants. Ces différents aspects de la participation sont représentés à la Figure 7 et comprennent par exemple:

- » L'examen du système éducatif au plus jeune âge : Ceci est particulièrement pertinent lorsqu'un gouvernement souhaite s'attaquer à la question de la disparité entre les sexes dans le contexte de l'entrepreneuriat, en veillant à ce que l'apport économique des

- » femmes entrepreneures soit égal à celui des hommes. Des mesures sont particulièrement nécessaires dans les secteurs considérés comme plus masculins, mais à valeur économique, tels que la technologie, la construction et l'ingénierie, où les

**“Je pense que, cette étude mise à part, il faut certainement que le système éducatif permettent aux femmes et aux jeunes filles, de comprendre que l’entrepreneuriat est une option pour elles. Je crois qu’il faut davantage inciter au soutien, peut-être dès le plus jeune âge, à la recherche d’opportunités, etc. Donc, je pense que le gouvernement peut intégrer tout ce qui touche à l’entrepreneuriat au système éducatif. Oui, dans les écoles d’enseignement secondaire, parce que je pense qu’il y a comme une forte connotation masculine, n’est-ce pas?”** (EC-UK2)

- » La simplification des aides disponibles est également nécessaire pour avoir un système plus clair, plus transparent et accessible:

**“Je veux dire faire appel aux organismes administratifs pour les inviter à rencontrer les personnes qui bénéficient d’aides, afin de démystifier cette idée de mur infranchissable que seraient les procédures administratives. Remettre l’humain au cœur de ces procédures [...] Il faudrait aussi soutenir de manière plus dynamique la mise en œuvre de ces procédures et, par conséquent, ne pas hésiter à prendre le temps, même s’il s’agit d’un temps collectif, de les réaliser, de remplir certains documents. Enfin, d’élargir le cadre du soutien à l’entrepreneuriat pour inclure les aspects administratifs.”** (EC-FR4)

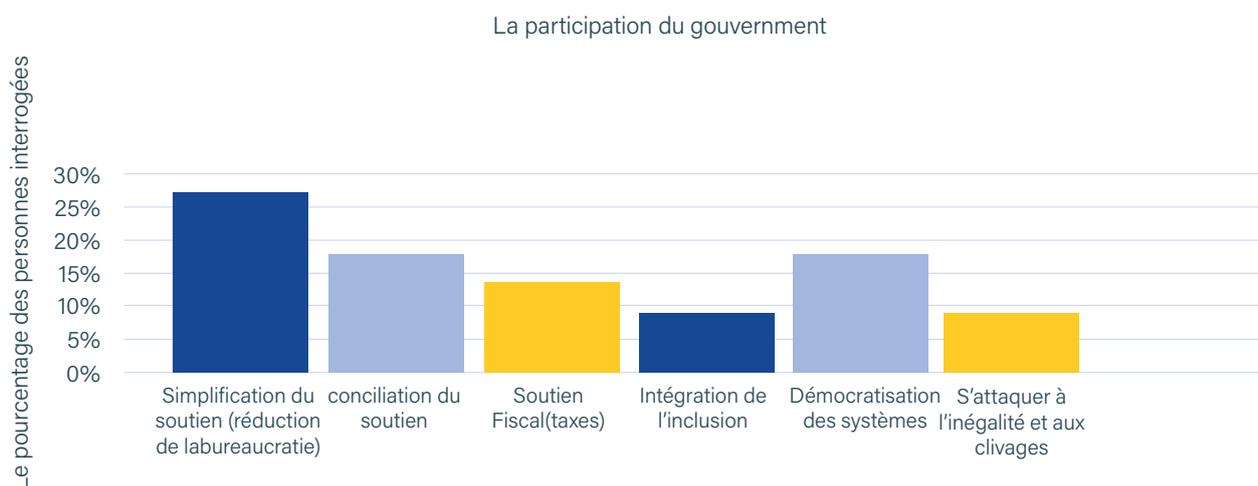
- » La démocratisation des systèmes de soutien à l’entrepreneuriat, l’invitation à davantage de flexibilité, d’égalité et de contact direct avec les institutions:

**“En fait, je crois que c’est tout le système et nous sommes souvent juste en train de nous débattre à contre-courant, vous savez. Les systèmes, ce sont des choses comme la manière dont les terres et les biens sont acquis dans ce pays. Le mode de fonctionnement du système financier. Le mode de fonctionnement du marché immobilier, vous voyez, le soutien du gouvernement derrière nos grands établissements financiers. Tout cela signifie que les personnes privilégiées sont susceptibles de tirer davantage profit dans le futur. Notre système n’est pas fait pour que les choses soient plus justes et plus équitables. Notre système favorise les personnes qui possèdent déjà le pouvoir et des privilèges.”** (EC-UK3)

- » Le rassemblement des réseaux et des systèmes de soutien entrepreneuriaux pour concilier les efforts, les aides et les ressources disponibles:

**“Je pense que chaque réseau devrait parler des autres réseaux. Et il appartient à toute femme entrepreneure de faire ce choix. Je crois que cela devrait fonctionner comme ça, au lieu de tenter de promouvoir votre propre réseau. Présenter ce qui existe et laisser les femmes choisir.” (EC-FR3)**

## Schéma 7: La participation du gouvernement



La Figure 7 ci-dessus illustre les sphères d'interventions évoquées par les personnes interrogées et qui représenteraient les aspects sur lesquels les gouvernements des deux pays devraient se concentrer, et pour lesquels le projet AWE constituerait potentiellement une source d'informations pour ces initiatives. La majorité des personnes a parlé du système dans sa globalité (chez les partenaires britanniques et français), qui bénéficierait de la simplification des services de soutien (27% des personnes interrogées), de la consolidation des efforts à travers les différents organismes (publics et privés) (18%), de la délégation des pouvoirs aux échelons inférieurs pour prendre les décisions visant à répondre à des besoins spécifiques et locaux, et d'une plus grande souplesse du système pour davantage de flexibilité et des réponses plus rapides. D'autres suggestions portaient sur : une aide fiscale ciblée (en termes d'abattements d'impôts, mentionnés par exemple par (EC-UK6) (14%); la mise en œuvre des principes d'inclusion au sein du système en encourageant les femmes à faire partie du système (14%); faire de l'entrepreneuriat une aspiration pour chacun et chacune (EC-UK2) (18%); réduire les fractures qui creusent les écarts entre les femmes entrepreneures et les hommes entrepreneurs, notamment la fracture entre zone rurale et zone urbaine (EC-UK6), l'accès aux outils numériques et les limites de ressources (EC-UK4) (14%).

### ▪ Une plus grande participation du secteur privé

Alors qu'il a été reconnu que la participation du gouvernement serait un soutien aux entrepreneurs défavorisés, certaines personnes ont clairement exprimé l'idée que la participation croissante du secteur privé compléterait les structures publiques. Ces prestataires du secteur privé sont cités comme étant des moteurs de partenariats et de collaboration,

assurant un soutien, un parrainage, investissant en faveur des femmes entrepreneures et s'engageant dans des initiatives de formation et de sensibilisation. Le secteur privé est également perçu comme un moteur pour étendre les soutiens à des communautés plus importantes et encourager l'échange et l'empathie:

**“Que doit faire le secteur privé? Montrer l'exemple. Que plus d'entreprises comme NatWest montrent qu'elles investissent effectivement pour soutenir les femmes entrepreneures par l'intermédiaire des programmes qu'elles ont mis en place. J'essaie de me rappeler le nom. J'ai ici le Rose Review, donc qu'il s'agisse simplement des bonnes pratiques appliquées par un employeur flexible, un employeur qui adhère aux notions d'égalité et de diversité.”** (EC-UK4)

#### ▪ Accès au financement

L'accès au financement constitue une difficulté récurrente pour les femmes entrepreneures défavorisées. Suite à notre enquête auprès de l'écosystème entrepreneurial rapporté dans notre première étude (Danho et al, 2021), les membres du comité externe ont émis d'autres suggestions à propos du développement de financements pour les femmes entrepreneures. Ces suggestions incluaient la fourniture de fonds d'investissement à destination des femmes et les prises de décisions à ce sujet ; le défi que représente le schéma de « l'emprunteur découragé » et la nécessité d'y remédier (Kon & Storey, 2003). Les commentaires suivants reflètent ces recommandations:

**“Je pense que des fonds devraient être créés spécifiquement pour les femmes entrepreneures. Une sorte de fonds d'émancipation des femmes si vous voulez... mais ce n'est pas suffisant. Selon moi, tous les acteurs du secteur de la finance doivent se coordonner sur la façon dont ils évaluent les risques et la manière dont ils décident de l'impact des mesures et déterminent ce qui fonctionne. Pour que les organismes de finance prennent de meilleures décisions sur ces questions.”** (EC-UK6)

**“Oui, à quel niveau tout cela commence? Qui fournit ce soutien et comment cela se rattache-t-il aux principaux organismes ou à l'accès au financement ? » Pour l'instant, ça n'existe pas vraiment. Il y a des petites poches disséminées ici et là seulement. C'est un véritable patchwork, mais ça ne va pas bien loin. C'est ce qu'on appelle une demande découragée, ce qui est assez difficile à quantifier avec précision, mais on estime à environ 20 milliards de livres de demandes non satisfaites, en quelque sorte ; les conditions d'emprunt existent, mais les gens sont découragés pour en faire la demande, ou ils ne sont pas en mesure de faire la demande parce qu'ils ne sont pas intégrés au système.”** (EC-UK7)

**L'accès au financement. Je pense que la question du financement est énorme. Surtout parce que les femmes entrepreneures ne sont pas informées sur ce point, elles ne savent pas où chercher. Et je crois que le gouvernement pourrait peut-être - les subventions sont très difficiles à obtenir, parce que les femmes ne comprennent pas comment les demander, elles ne connaissent pas le fonctionnement. Quant aux fonds de contrepartie, bien que ce soit une belle idée, si vous avez un peu d'argent qui rentre, vous n'y avez pas le droit par qu'il n'existe pas de contrepartie. Donc je pense qu'il faut réfléchir aux financements proposés aux femmes défavorisées." (EC-UK9)**

#### ▪ Les bonnes pratiques entrepreneuriales pour les femmes défavorisées

Les membres du comité externe ont exprimé des points de vue très clairs sur l'éventail de services qui existent et qui pourraient aider les femmes entrepreneures défavorisées, notamment les formations intensives, les programmes de mentorat et de parrainage, outre les programmes de formation. Pour ces suggestions, les personnes interrogées ont tiré les conclusions de leurs observations dans le cadre des activités du projet AWE ainsi que d'autres organisations ayant adopté une démarche inclusive, par exemple « Tech Pixies » et « We are Digital. Les formations intensives sont considérées comme particulièrement efficaces. Organisés dans le cadre du projet AWE, ces événements de développement entrepreneurial se sont déroulés sur quelques jours, pendant lesquels les entrepreneurs ont travaillé intensément au développement de leur entreprise à travers une série d'ateliers. Le mentorat a été considéré comme bénéfique sur le long terme pour les femmes, avec une offre de soutien mieux adaptée:

**"La formation intensive...ça vaut vraiment la peine de poursuivre, parce que d'après ce que je vois, c'est très bénéfique. Ça donne un véritable élan, c'est un vrai soutien pour les femmes qui l'ont suivie. Le petit bémol c'est qu'en termes de groupe, c'est un petit groupe, mais c'est normal. Ça veut dire qu'ils doivent se multiplier, que nous devons maximiser nos efforts. Mais la multiplication signifie aussi des fonds et des ressources humaines supplémentaires pour les organiser. C'est beaucoup de travail d'organiser une formation intensive. En tout cas, je pense que c'est très concret, très utile, un dispositif à multiples facettes, car nous traitons vraiment de tous les aspects pendant cette formation et les ateliers thématiques viennent la compléter. Et en deux jours, voilà, c'est fait. En deux jours, nous pouvons vraiment apprendre beaucoup de choses. Donc c'est vraiment une bonne chose et il faut que ça continue. Voilà, pour aller plus loin si c'est possible." (EC-FR1)**

**"...les programmes de mentorat et de parrainage sont potentiellement les plus pertinents sur le long terme. Ensuite, il y a les séquences de type formation intensive, comme ce qui a été testé à des fins de redynamisation. Et d'avoir un moment privilégié au sein d'un groupe quelque peu restreint, très accueillant, c'est vraiment utile." (EC-FR4)**

**“Oui, j’aime vraiment ce qu’elles font chez « Tech Pixies » (je crois que ça s’appelle comme ça). Elles proposent un programme de formation pour les femmes entrepreneures, qu’elles n’appelleraient pas nécessairement « défavorisées ». Elles proposent certains financements pour [inintelligible], des personnes qui peuvent difficilement se le permettre, pour accéder au programme. J’aime vraiment ce qu’elles font. Et j’aime aussi vraiment ce qu’ils font chez « We Are Digital ». Ils contribuent grandement à réduire cette fracture numérique. Souvent pour les entrepreneurs, mais pas uniquement. Ils font tout ce qu’ils peuvent pour aider les personnes âgées à accéder aux services bancaires en ligne, jusqu’aux femmes entrepreneures défavorisées.”** (EC-UK6)

Le rôle important des **bibliothèques** au Royaume-Uni a été mentionné (par les partenaires UK2 et UK8), de même que leur aspect pratique et la quantité des ressources disponibles pour aider les femmes entrepreneures. Cela n’avait pas été mentionné lors de nos premiers entretiens. Les bibliothèques sont connues des personnes interrogées pour fournir du soutien et des informations aux start-ups (par exemple, sur la question des droits de propriété intellectuelle, les brevets et les droits d’auteur) et elles sont jugées comme insuffisamment utilisées alors qu’elles peuvent être d’une grande aide (voir Hoppenfeld & Malafi, 2015 pour une même remarque aux États-Unis):

**“Le problème c’est qu’il s’agissait vraiment d’aider les entrepreneures à prendre conscience que les bibliothèques possèdent de vastes ressources accessibles gratuitement. Donc si vous recherchez des informations sur les brevets, les droits d’auteur, ou toute information dont vous avez besoin pour préparer votre activité, vous pouvez certainement trouver ces informations en bibliothèque. Il existe un grand nombre de portails en ligne accessibles gratuitement, etc. etc. Et les bibliothèques s’efforcent depuis des années d’être un guichet unique, tout comme les organismes de soutien aux entreprises. Mais c’est encore un de ces casse-têtes pour lesquels, selon moi, certaines organisations doivent prendre un peu de recul et dire : « Vous savez quoi ? En fait, nous n’allons plus faire comme ça. » Vous pouvez être la meilleure organisation à continuer à faire une telle chose, mais chacun protège ses intérêts...”** (EC-UK2)

Les personnes interrogées ont également fait part de l’avantage des coopératives pour les femmes entrepreneures qui souhaitent avoir un impact positif sur les questions de société au sein des communautés locales. Par exemple, à Brighton, pendant les confinements dus à la Covid-19 en 2020 et 2021, des membres du comité externe ont remarqué une hausse de création de coopératives. Ces modèles d’entreprises sont réputés résilients en temps de crise (Billet et al., 2021). Enfin, des observations ont été rapportées au sujet des modèles d’entreprise choisis par les femmes entrepreneures. Une suggestion a été faite selon laquelle les femmes devraient prendre en compte un éventail d’options plus étendu que ce qui est considéré comme plus populaires dans les secteurs où elles implantent leur activité.

## • Bonnes pratiques des organisations

Tandis que les femmes peuvent envisager de faire appel à des services commerciaux et des structures de l'écosystème mis en avant par le comité externe, les membres de ce même comité ont suggéré qu'il était possible de faire plus pour développer un écosystème. Afin de développer l'écosystème tout en garantissant son adéquation aux femmes entrepreneures qui connaissent des situations défavorables, leurs recommandations sont les suivantes:

- » **plus de données concrètes et décomposées par genre** afin d'évaluer l'adoption par les services et les établissements de financement du code « Investing in Women » (HM Treasury, 2019) que de nombreux établissements financiers britanniques ont signé
- » plus de prises de décisions « risquées » ou de **décisions informées afin de soutenir financièrement les entreprises des femmes** avec un potentiel de croissance à plus long terme
- » **des services personnalisés**, pas uniquement pour les femmes, mais s'adaptant et développant la représentation des femmes à la gouvernance des organisations qui font partie de cet écosystème:

**“...depuis juillet 2019, depuis le lancement du code Investing in Women où ces 104 établissements financiers se sont engagés à partager leurs données dans une perspective qui tient compte des spécificités de genre. Donc complètement, c'est, l'honnêteté, ça aide à donner confiance, parce que sans ces données, on ne sait pas vraiment d'où viennent ces histoires. Donc c'est très utile d'avoir ces données à disposition pour être mieux informés. Et c'est en fait très utile d'avoir des données qui viennent étayer les histoires de ces femmes créatrices d'entreprises. Nous avons besoin d'avoir ces données pour pouvoir les suivre afin d'améliorer les interventions que nous proposons par la suite.”** (EC-UK8)

Le secteur privé était considéré par certaines des personnes interrogées comme un secteur misogyne, affichant des préjugés de genre par rapport aux types d'entreprises créées par les femmes. L'impression était que, sur ce point, les choses devaient changer et évoluer. Alors que des membres du comité externe ont émis l'idée que des améliorations de l'écosystème pourraient par exemple inclure la mise à disposition d'une garde d'enfants sur les lieux de prestation de services, les grandes entreprises ont été perçues comme ayant un rôle déterminant pour « montrer l'exemple ». En effet, elles pourraient investir dans la recherche et les services destinés aux femmes entrepreneures, se développer et s'adapter, et être des employeurs qui reconnaissent et participent aux pratiques d'égalité, de diversité et d'inclusion:

**“ Je pense que ces organismes de soutien aux entreprises devraient probablement représenter un peu mieux le paysage entrepreneurial qu'ils soutiennent. Je pense**

**que ce n'est pas toujours le cas. Et je crois qu'il leur faudrait faire un peu plus de recherche et s'investir davantage auprès des organismes concernés afin de mieux comprendre de quel type de soutien les femmes entrepreneures peuvent avoir besoin." (EC-UK2)**

**"Donc, j'aimerais que l'engagement des grandes entreprises à fixer des normes en matière de bonnes pratiques soit plus important, et que les PME soient encouragées à faire de même." (EC-UK2)**

**"...les partenariats public-privé sont plutôt indispensables, car on voit que c'est très complémentaire, nous n'avons pas les mêmes intérêts [...] Mais ils doivent s'investir pleinement, ne pas être simplement des spectateurs, et si seules les structures publiques collaborent avec les femmes entrepreneures, alors ça ne marchera pas. [...] Nous pourrions imaginer que toutes ces personnes viennent se former dans les ateliers, comme la Caisse d'Épargne l'a fait lors du projet AWE [...] En voilà un bon exemple." (EC-FR1)**

**"...selon le secteur où nous opérons, nous avons besoin d'un répertoire, de contacts pour nous développer, et les entreprises privées pourraient être un moteur à ce niveau. Nous avons là le véritable élément moteur de l'entreprise, un système de parrainage et d'entre-aide, disons au sein des entreprises privées, pour soutenir l'entrepreneuriat des femmes." (EC-FR1)**

## Thème 5 : L'impact (sociétal) à plus grande échelle

Au-delà des organisations, des impacts à plus grande échelle ont été observés pour les communautés et afin de maintenir ce niveau d'impacts à l'avenir. Les remarques portaient notamment sur:

- » L'avantage plus important mis en avant par le projet d'**amener les femmes à comprendre qu'elles sont capables d'entreprendre**, au lieu de présenter les femmes comme des personnes qui manquent de compétences ou de confiance en elles. La communication du projet AWE a été perçue comme un élément permettant de créer un environnement de soutien où les femmes entrepreneures dotées de volonté et d'ambition peuvent prospérer:

**“Je pense que c'est un autre monde. J'aime bien la façon dont le projet Accélérer l'Entrepreneuriat des Femmes a changé le mode de fonctionnement, d'après mon expérience, en communiquant avec les femmes. Ce n'est pas, je veux dire, il ne s'agit pas tellement de “ Pauvre petite. Pauvre petite, nous allons t'aider “, c'est plutôt, “ Vous avez de l'ambition ? Vous êtes passionnée ? Laissez-nous vous aider. “ Je pense que, au fil des ans, la communication a vraiment changé et le projet AWE en est un parfait exemple. Pour moi, la communication a été remarquable, ça a été un véritable soutien envoyé aux participantes.”** (EC-UK10)

- » Le rôle du projet AWE en matière de sensibilisation. Ce point a été évoqué non seulement par rapport aux intervenants impliqués, mais également au public plus largement, **contribuant à l'objectif d'assurer la cohésion sociale**, de favoriser une meilleure compréhension et des liens humains en vue de générer un impact:

**“Il y a eu un impact en termes de compréhension et de sensibilisation des gens et, potentiellement, une incitation à faire les choses autrement. Mais, en soi, ce lien humain a eu un véritable impact positif.”** (EC-UK4)

- » Des personnes interrogées ont parlé de l'**héritage** du projet au-delà de sa conclusion en décembre 2021, soulignant l'importance des recherches menées et des connaissances qui ont été partagées, et que cela pourrait être entretenu à l'avenir. Les membres du comité externe ont réfléchi aux moyens pour mettre en œuvre les propositions du projet au-delà de son cadre:

**“En effet, et le partage interculturel est là, je veux dire, que nous ayons la possibilité de coopérer à nouveau ensemble, bien sûr, c'est une autre question. Quant à l'impact sur le long terme et le fait de savoir s'il y a plus de femmes entrepreneures aujourd'hui qu'avant, je ne sais vraiment pas. On parle d'un impact à long terme. Mais il y a eu ce partage de connaissances et de compétences qui a été utile selon moi.”** (EC-UK4)

**“Je crois que l'impact se verra dans la manière dont nous façonnerons notre**

**pensée dorénavant. Et je pense que grâce à votre identification des questions spécifiques, tout se jouera par les propositions qui seront faites sur la manière d'y répondre ou d'en tenir compte." (EC-UK1)**

**"Je souhaite que nous y arrivions, mais ce que nous n'avons pas encore fait, c'est de partager avec d'autres tous ces riches échanges, découlant du projet, qui ont contribué à nous sensibiliser, à nous changer, à nous apprendre à maîtriser de nombreuses choses. Peut-être comme dans une étude qui, je pense, sera accessible, mais se serait dommage de perdre contact avec les gens du projet." (EC-FR1)**

# Discussion et Conclusions

---

# 5

Le projet AWE a éveillé un intérêt et une prise de conscience envers les femmes entrepreneures défavorisées, ce qui, dans certains cas, a entraîné des mesures et un développement.

En règle générale, **l'innovation sociale** semble opérer en trois étapes : 1) la proposition d'idées par voie de compréhension des besoins et d'identification des solutions possibles ; 2) le développement, le façonnement de modèles et le pilotage des idées ; 3) l'évaluation, l'élargissement et la diffusion des idées pertinentes (Mulgan, 2006). Chaque organisation de l'écosystème, y compris celles représentées par des membres du comité externe, se trouveront à différentes étapes du développement en contribuant à l'objectif global qui est d'établir un écosystème durable pour les femmes entrepreneures.

Le partage des points de vue et des éléments de preuve du projet constitue un atout pour le processus de changement visant à soutenir des approches tenant des spécificités de genre au sein de l'écosystème entrepreneurial. La raison en est que les innovations sociales, telles que la contribution du projet AWE favorisant l'accès à l'entrepreneuriat pour les femmes entrepreneures défavorisées, sont **intrinsèquement liées aux changements d'attitudes, de normes et de croyances** résultant de nouvelles pratiques sociales (Cajaiba-Santana, 2014). Ces changements posent en effet les premières bases du processus de compréhension des besoins et des solutions de l'innovation sociale. Au vu des impacts et perceptions identifiés dans le projet AWE et des besoins de l'écosystème, nous constatons que le modèle d'innovation social est globalement respecté:

## 5.1 Prise en compte des spécificités de genre et identification de solutions potentielles

Les entretiens avec les membres du comité externe démontrent des attitudes et des points de vue soutenant les femmes entrepreneures en situation défavorable. Ils mentionnent également les éléments suivants comme points positifs du projet AWE:

- » **une attention et une volonté plus importantes** pour explorer et partager les connaissances relatives aux entreprises des femmes entrepreneures défavorisées et à leurs expériences dans leur parcours de l'entrepreneuriat
- » **un discours positif** à l'égard des femmes en tant qu'entrepreneures ayant potentiellement besoin et bénéficiant d'interventions personnalisées, ainsi que le langage émancipateur employé dans le projet AWE pour les encourager à participer
- » l'opportunité d'apprendre de leur projet, **par-delà les frontières**, et d'évaluer les initiatives qui visent à soutenir les femmes entrepreneures défavorisées. Par exemple, les formations intensives et le tutorat du projet AWE ont été considérés comme particulièrement importants en termes de soutien pertinent.

Certains membres du comité externe ont identifié d'autres changements structurels nécessaires au sein de l'écosystème qui pourraient éliminer les obstacles à la participation et au développement des entreprises par les femmes entrepreneures défavorisées. Notamment:

- » le rôle des gouvernements pour mettre en place un **cadre politique** favorisant l'égalité
- » la **représentation** des femmes aux postes de gouvernance dans les organisations de l'écosystème et des changements de procédures pour permettre un meilleur accès aux ressources essentielles telles que les financements
- » l'implication des **organismes et entreprises du secteur privé** s'établissant comme exemple et inspirant le changement

Les membres du comité externe n'ont pas émis l'idée que les femmes entrepreneures défavorisées manqueraient de compétences pour prendre part à l'entrepreneuriat. En réalité, ils ont plutôt suggéré qu'elles avaient besoin d'être mieux informées et d'avoir un meilleur accès aux services, et qu'il appartient à l'écosystème de changer.

## 5.2 Des solutions développées, conçues et testées

Suite à la simulation du modèle d'innovation sociale (Mulgan, 2006), il apparaît que des solutions sont mises au point et testées à la suite de travaux de sensibilisation et d'analyses des besoins. Pour le comité externe, le projet AWE propose des solutions : **de formation, de tutorat et de recherche** sur les besoins et les bonnes pratiques adaptées aux femmes entrepreneures défavorisées, et il recommande des changements pour faire évoluer l'écosystème entrepreneurial. Cela a permis d'appuyer et de renforcer les services de soutien aux entreprises.

Les recherches se poursuivent pour encourager le changement, par l'observation de la disparité entre les sexes dans l'utilisation et la prestation de services de soutien aux entreprises et par une compréhension approfondie des obstacles rencontrés par les femmes entrepreneures défavorisées dans différents contextes, y compris une compréhension plus complète des conséquences de la Covid. Ces éléments de preuve contribuent à évaluer les interventions et sont considérés comme la prochaine étape du modèle d'innovation sociale de Mulgan.

### 5.3 Évaluation, élargissement et diffusion des idées pertinentes

L'étape finale de ce modèle d'innovation sociale consiste à évaluer les bonnes pratiques, développer et diffuser les idées. Certains membres du comité externe ont signalé **des changements et des développements** au sein de leurs services, tandis que d'autres ont qualifié leurs propres approches de bonnes pratiques, comparables à celles des partenaires du projet. Dans une démarche ouverte, les membres du comité externe ont utilisé ces connaissances et ils ont cherché **à étendre leurs réseaux et à développer de nouvelles opportunités** pour soutenir les femmes entrepreneures défavorisées grâce à de nouvelles formations et un perfectionnement des compétences.

Les membres du comité externe ont reconnu la nécessité de **diffuser plus largement** les conclusions de ce projet, d'un point de vue tant de la pratique que de la recherche, au-delà de la minorité concernée, pour atteindre l'écosystème entrepreneurial dans sa globalité à travers les différentes régions.

Le souhait de poursuivre ces initiatives au-delà du projet a clairement été exprimé, en travaillant avec les recommandations et les outils pédagogiques qui en résultent, tout comme le souhait d'une recherche constante d'égalité, de diversité et d'inclusion au sein des écosystèmes entrepreneuriaux, **par voie de pression auprès des gouvernements**, de sensibilisation et de compréhension des femmes entrepreneures, et par la mise en place d'initiatives efficaces, par la constitution de modèles d'identification et en inspirant le changement.

# Recommandations

---

# 6

Par suite de ces conclusions, afin de maximiser le soutien du comité externe en vue d'accroître l'impact de ce projet et ainsi créer des écosystèmes plus sûrs pour les femmes entrepreneures défavorisées, nos recommandations sont les suivantes:

- » Les **résultats du projet AWE**, y compris les documents de référence et les rapports de recherche (formations intensives, formation pour les entrepreneures et les mentors) qui constituent le guide de lancement, doivent être **largement diffusés**.
- » Les **liens existants entre les membres du comité externe et les partenaires de projet** pour une collaboration et un apprentissage transfrontaliers doivent être encouragés.
- » Les **liens des membres du comité externe avec des personnes d'influence** sur le plan politique au sein de l'écosystème officiel devraient être favorisés. Nous encourageons également une entre-aide à la création commune de nouvelles recommandations politiques avec les femmes entrepreneures et les intervenants de l'écosystème. Par exemple, il pourrait s'agir de développer un code d'investissement en faveur des femmes (en anglais, « Investment in Women Code ») afin de tenir compte de la répartition inégale des financements dédiés aux entreprises, ou de créer un code de pratiques similaire qui appelle le secteur privé à s'engager à proposer des services dans un écosystème qui prend en compte les spécificités liées au genre au profit des entrepreneurs défavorisés.
- » Il convient de maintenir un **accès continu aux chercheurs multilingues** pour commander d'autres travaux de recherche et pour disséminer les résultats et les solutions éventuelles dans les poches où le contexte est défavorable.
- » **Une attention continue doit être portée aux impacts de la Covid-19** pour déterminer les mesures qui peuvent soutenir les femmes entrepreneures défavorisées au moment où elles ont un grand besoin de soutien et d'encouragement dans ces circonstances difficiles.

# Références

1. Baker, C., Kirk-Wade, E., & Brown, J. (2021). Coronavirus: a history of English lockdown laws, Commons briefing papers number CBP 9068. Great Britain. Parliament. House of Commons Library <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9068/CBP-9068.pdf>
2. Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis?. *Strategic Change*, 30(2), 99-108.
3. Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
4. Danho, E. J., Dann, Z., Doyle, A., Ekinsmyth, C., Huang, S., Johnston, K., Pickernell, D. & Yarrow, E. L. (2021). Baseline Report 1-Entrepreneurial Ecosystems in France and the UK: The perspectives of disadvantaged female entrepreneurs and stakeholders in the entrepreneurial ecosystem. [https://www.acceleratingwomensenterprise.uk/wp-content/uploads/2021/09/AWE\\_Report\\_200921\\_4.pdf](https://www.acceleratingwomensenterprise.uk/wp-content/uploads/2021/09/AWE_Report_200921_4.pdf)
5. Danho, E. J., Dann, Z., Doyle, A., & Johnston, K. (2021). Report 2-Good Practice and Opportunities: Evolution of the Entrepreneurial Ecosystem for Disadvantaged Female Entrepreneurs. [https://www.acceleratingwomensenterprise.uk/wp-content/uploads/2021/09/AWE-Opportunities-report-2\\_v1.4-English-FINAL.pdf](https://www.acceleratingwomensenterprise.uk/wp-content/uploads/2021/09/AWE-Opportunities-report-2_v1.4-English-FINAL.pdf)
6. European Commission. (n.d). Social Innovation. Retrieved November 2021, from [https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/strategy/innovation/social_en)
7. HM Cabinet Office. (2021, February 29). Guidance: Covid-19 Response (Spring 2021). <https://www.gov.uk/government/publications/covid-19-response-spring-2021/covid-19-response-spring-2021-summary>
8. HM Treasury. (2019). Investing in Women Code.[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/817133/Investing\\_in\\_Women\\_Code.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/817133/Investing_in_Women_Code.pdf)
9. Hoppenfeld, J., & Malafi, E. (2015). Engaging with entrepreneurs in academic and public libraries. *Reference Services Review*.
10. Kon, Y., & Storey, D. J. (2003). A theory of discouraged borrowers. *Small Business Economics*, 21(1), 37-49.

- 11.** Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- 12.** Vie publique. (2020, March 17), Coronavirus : les mesures de confinement. <https://www.vie-publique.fr/en-bref/273932-coronavirus-les-mesures-de-confinement>
- 13.** Vie publique. (2020, October 30), Covid-19 : un 2e confinement national à compter du 29 octobre minuit. <https://www.vie-publique.fr/en-bref/276947-covid-19-un-2e-confinement-national-compter-du-29-octobre-minuit>

# Annexes

---

## Annexe 1 : Procédure des entretiens



### Calendrier des entretiens du projet AWE

Question du 2e tour pour les membres du Comité externe de l'écosystème entrepreneurial

#### Première question:

Comment vos attitudes et vos perceptions des femmes ayant des désavantages en phase de prédémarrage et/ou des femmes en difficulté ayant créé leurs nouvelles entreprises ont-elles changé à la suite de votre participation au Comité externe?

Message-guide :

- Les perceptions des femmes avant le démarrage (y compris l'idée de l'entreprise et le secteur dans lequel elle est engagée). Comment et pourquoi ont-elles changé ?
- Les perceptions des femmes en difficulté ayant créé leurs nouvelles entreprises (y compris le secteur d'activité et le potentiel de croissance). Comment et pourquoi ont-t-elles changé ?
- Les perceptions des désavantages (âge, migrant, socio-économique, santé, niveau d'éducation, responsabilités familiales, statut d'emploi, secteur d'activité). Comment et pourquoi ont-t-elles changé ?
- Les perceptions des effets du processus entrepreneurial sur la santé, le bien-être émotionnel et mental. Comment et pourquoi ont-t-elles changé ?

Financé par



Réalisé par





#### Question 2a :

En tant que partie intégrante de l'écosystème entrepreneurial, les interactions de votre organisation avec les femmes ayant des désavantages en phase de prédémarrage et/ou les femmes en difficulté ayant créé leurs nouvelles entreprises ont-elles changé du fait de votre participation comme membre du Comité externe ? Si oui, comment ?

#### Message-guide :

- Quantité d'interactions
- Qualité d'interactions
- Types d'interactions
- Raisons sous-jacentes à la quantité, à la qualité et au type d'interactions

Financé par



Réalisé par





**Question 2b :**

Dans quelle mesure pensez-vous que les interactions de votre organisation avec les femmes ayant des désavantages en phase de prédémarrage et/ou les femmes en difficulté ayant créé leurs nouvelles entreprises, changeront-elles à l'avenir à la suite de votre participation au Comité externe ? Comment ?

Message-guide :

- Quantité d'interaction
- Qualité de l'interaction
- Types d'interaction
- Raisons sous-jacentes à la quantité, à la qualité et au type d'interactions

Financé par



Réalisé par





**Question 3a :**

Quels processus votre organisation a-t-elle modifiés/ajoutés afin de soutenir les femmes ayant des désavantages en phase de prédémarrage et/ou les femmes en difficulté ayant créé leurs nouvelles entreprises, à la suite de votre participation au Comité externe ?

Message-guide :

En ce qui concerne l'aide à l'accès :

- Au financement
- Au conseil
- À la formation
- À la mise en réseau
- Au mentorat
- Au soutien aux entreprises pour le démarrage, la pérennité, et la croissance des entreprises.
- Au soutien aux entreprises pour la santé, le bien-être émotionnel et mental

Financé par



Réalisé par





**Question 3b :**

À l'avenir, quels processus votre organisation modifiera-t-elle ou ajoutera-t-elle afin de soutenir les femmes ayant des désavantages lors de la phase du prédémarrage et/ou les femmes en difficulté ayant créé leurs nouvelles entreprises, à la suite de votre participation au Comité externe ?

Message-guide :

En ce qui concerne l'aide à l'accès :

- Au financement
- Au conseil
- À la formation
- À la mise en réseau
- Au mentorat
- Au soutien aux entreprises pour le démarrage, la pérennité, et la croissance des entreprises.
- Au soutien aux entreprises pour la santé, le bien-être émotionnel et mental

Financé par



Réalisé par



## Annexe 2 : Termes de référence

L'objectif stratégique du comité externe du projet AWE a pour rôle d'aider le projet AWE à atteindre ses objectifs, d'intégrer ses résultats et d'élargir son champ d'action à l'écosystème des intervenants dans les plus grandes entreprises, à l'échelle locale, régionale et nationale, au Royaume-Uni et en France, ainsi qu'à l'échelle européenne.

### Engagement

#### Les membres du comité externe conviennent de:

- » Participer aux réunions d'AWE et à la conférence finale
- » Soutenir la mise en œuvre du projet par le biais de la sensibilisation et le renforcement de nos liens
- » Apporter leur expertise, leurs bonnes pratiques et leurs points de vue aux partenaires du projet
- » Créer des liens avec d'autres parties prenantes d'entreprises et du genre et les connecter au projet (**Facebook, Twitter, les newsletters**)
- » Aider à surmonter tout obstacle et à relever tout défi survenant au cours du projet
- » Intégrer l'apprentissage et toutes les bonnes pratiques du guide de lancement final à leurs propres

#### Organisations et services

- » Diffuser le guide pratique de lancement auprès de leurs réseaux et de leurs contacts
- » Participer aux groupes de travail spécifiques qui peuvent être mis en place.

#### Les partenaires du projet s'engagent à:

- » Régler les dépenses des membres du comité externe dans un délai raisonnable
- » Transmettre aux membres du comité externe une notification préalable du programme
- » Envoyer des invitations aux membres du comité externe pour leur demander de participer aux éléments de programme clés, par exemple aux sessions de formation pilotes
- » Autoriser les membres du comité externe à utiliser les ressources créées dans le cadre du projet
- » Partager en temps opportun les plans et les ébauches des ressources majeures avec les membres du comité externe afin de favoriser la contribution la plus utile possible du comité externe

- » Créer et développer, le cas échéant, des canaux de communication adéquats pour maximiser le potentiel d'expertise du comité externe, tout en veillant à éviter une surcharge des communications.

### **Organisation des réunions du comité externe**

Les dates et lieux des réunions du comité externe seront fixés à l'avance et annuellement. Le compte-rendu de chaque réunion sera établi en anglais et en français pour noter toutes les mesures ou décisions prises. Celles-ci seront publiées sur le site Internet du projet.

Les participants sont invités à conserver tous les reçus de déplacement, de repas et de logement s'ils souhaitent être remboursés. Ces reçus doivent être envoyés à leur partenaire de projet conformément à la politique dudit partenaire de projet.

