



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

 aspen institute



CE QUE NOUS SAVONS AU SUJET DE

La Culture Des Écosystèmes Entrepreneuriaux

En résumant les données probantes existantes

Soutien de



Novembre 2021

À propos de l'ANDE

L'**Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)** est un réseau mondial d'organisations qui stimulent l'esprit d'entreprise dans les économies en voie de développement. Les membres de l'ANDE fournissent des services essentiels de soutien financier, éducatif et commercial aux petites entreprises en croissance (PEC), en partant du principe que les PEC sont créatrices d'emplois, qu'elles encouragent la croissance économique à long terme et présentent des avantages environnementaux et sociaux.

En tant que porte-parole mondial du secteur des PECs, ANDE est convaincue que ces dernières constituent un outil puissant, mais sous-exploité, lorsqu'il s'agit de relever les défis sociaux et environnementaux. Depuis 2009, nous sommes devenus un réseau de confiance comptant près de 300 collaborateurs actifs dans presque toutes les économies en développement. ANDE développe le champ des connaissances, mobilise les ressources et met en relation les institutions qui soutiennent les petits entrepreneurs qui œuvrent pour une prospérité inclusive dans le monde en développement. ANDE fait partie de l'Aspen Institute, une organisation mondiale à but non lucratif engagée dans la réalisation d'une société libre, juste et équitable.

À propos des Synthèses de Données Probantes d'ANDE

Ce rapport fait partie d'une série de synthèses de données probantes produites par l'ANDE et résumant les recherches existantes sur des sujets pertinents au secteur des petites entreprises en croissance (PEC).¹ Ces synthèses sont destinées à servir de ressource aux professionnels afin de leur permettre de se mettre rapidement à jour sur la documentation concernant des sujets tels que les écosystèmes entrepreneuriaux, la gestion des talents et la qualité des emplois. Pour lire les autres synthèses de données probantes et accéder aux ressources citées dans ce rapport, rendez-vous sur le site www.andeglobal.org/knowledge-hub.

¹ Les petites entreprises en croissance (PEC) sont définies par l'ANDE comme étant des entreprises commercialement viables comptant entre 5 et 250 employés et ayant un potentiel et une ambition de croissance importants. En général, les PECs sont en quête d'un capital de croissance de 20 000 à 2 millions de dollars.

Auteurs et Remerciements

Victoria Hume, *Analyste de Recherche*, ANDE

Abigayle Davidson, *Responsable de Recherche*, ANDE

Nous remercions Matthew Guttentag, Directeur de Recherche et d'Impact de l'ANDE, pour ses importantes contributions éditoriales, ainsi que Genevieve Edens et Teodora Mihaylova pour leurs contributions à la recherche lors de l'élaboration initiale de ce rapport.

Soutien pour ce Rapport

Le Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive : Construire l'Écosystème de Soutien au PEC pour 2020 et Au-delà

Ce rapport est conçu pour synthétiser les données probantes existantes sur la culture des écosystèmes entrepreneuriaux dans le monde. Au moment où ce rapport est élaboré et publié, le monde est toujours confronté à la pandémie du COVID-19. Les systèmes de soutien aux entrepreneurs seront plus que jamais indispensables dans la mesure où les PECs, les organisations de développement des compétences et les investisseurs sont tous confrontés à des vents sociaux et économiques contraires.

L'ANDE est ravie de se joindre à une série de programmes dans le cadre du Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive (PMCI), une collaboration entre l'Aspen Institute et le Mastercard Center for Inclusive Growth. Le Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive (PMCI) est une initiative pluriannuelle qui combine l'expertise et les réseaux de l'Institut et du Centre pour aborder les inégalités de revenus et d'informations à travers le prisme de la croissance inclusive.

Dans le cadre de ce partenariat, l'ANDE cartographie les écosystèmes entrepreneuriaux dans les économies en développement, organise une série de réunions et de campagnes de communication pour souligner les besoins des PECs et des PECs potentiels sur ces marchés, et mène une recherche approfondie sur la façon dont ces derniers et leurs partenaires font face à la crise du COVID-19. Ce rapport s'inscrit dans le cadre de cet effort.

Table des Matières

Introduction et Points Clés.....	5
Les Phases du Développement d'un Écosystème	7
Facteurs Essentiels au Développement des Écosystèmes	9
Études de Cas d'Interventions de Renforcement des Écosystèmes.....	15
Conclusion	20



Introduction et Points Clés

L'esprit d'entreprise est au cœur des préoccupations des décideurs politiques et des donateurs, qui y voient un facteur clé du développement économique. On estime que les petites et moyennes entreprises (PME) contribuent jusqu'à 40 % du produit intérieur brut (PIB) national dans les économies en développement et représentent 90 % des entreprises dans le monde.²

Ces statistiques ne concernent que les entreprises formalisées et enregistrées ; la contribution réelle est donc probablement beaucoup plus élevée. Alors qu'une grande partie de la recherche économique des décennies précédentes s'est concentrée sur la viabilité et la croissance des entreprises individuelles, des recherches récentes ont souligné l'importance des systèmes sociaux et économiques entourant l'entrepreneur - communément appelés « écosystème entrepreneurial. »³

Les écosystèmes entrepreneuriaux comprennent l'ensemble des éléments culturels, politiques et économiques qui permettent aux entrepreneurs de lancer, soutenir et développer une nouvelle affaire. S'inspirant de la conception écologique d'un écosystème, ce terme met l'accent sur l'interdépendance des acteurs dont la croissance est soutenue ou entravée par celle des autres.⁴ En ce sens, les écosystèmes entrepreneuriaux marient l'étude du développement économique et de l'entrepreneuriat.⁵ Les éléments de l'écosystème peuvent inclure les réseaux d'individus qui servent de mentors formels et informels, les réglementations locales relatives à la création et au maintien d'une entreprise, les établissements d'enseignement préparant de nouveaux talents pour la main-d'œuvre, les éléments culturels qui influencent l'innovation et la prise de risque, et les organisations de soutien disposant de ressources financières et techniques pour aider les entreprises en phase de lancement à se développer. Les écosystèmes entrepreneuriaux font généralement référence à une zone géographique telle qu'une ville, une région ou un petit pays où les entrepreneurs ont accès au même éventail de services et sont touchés par les mêmes réglementations.

Si le concept d'écosystème entrepreneurial est bien établi, la base de données probantes sur la manière exacte dont les écosystèmes se développent et sur la question à savoir si les interventions peuvent accélérer cette croissance est toujours en cours d'élaboration. Ce rapport synthétise les données existantes sur le processus complexe de création d'écosystèmes entrepreneuriaux et propose des enseignements clés tirés de la documentation.

2 [Small and Medium Enterprises \(SMEs\) Finance](#). La Banque Mondiale. Consulté le 25 Juin 2021.

3 Cavallo, A. et al. (2019). [Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions](#). Journal international de l'entrepreneuriat et du management.

4 Cantner, U. et al. (2020). [Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model](#). L'économie des petites entreprises.

5 Acs, Z. et al. (2017). [The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach](#). L'économie des petites entreprises.

POINTS CLÉS:

- + **Les écosystèmes parvenus à maturité partagent un ensemble de caractéristiques communes.**
La présence et la force des réseaux d'entrepreneurs et des réseaux institutionnels, la culture entrepreneuriale, les accélérateurs et autres organisations de soutien, les fournisseurs de financement et les politiques de soutien sont communs aux écosystèmes entrepreneuriaux matures.
- + **Le développement des écosystèmes implique des interactions complexes et non linéaires entre ces facteurs.** Il n'existe pas de voie de croissance spécifique pour les écosystèmes, étant donné que les communautés entrepreneuriales devront s'appuyer sur leurs forces et ressources existantes pour identifier les domaines dans lesquels elles possèdent un avantage concurrentiel.
- + **Les interventions doivent s'appuyer sur les attributs et les forces locales.** Bien qu'il existe des cas de réussite d'interventions visant à renforcer l'écosystème, les décideurs politiques devraient se concentrer principalement sur la mise en place d'une base solide pour l'écosystème afin qu'il puisse tirer parti des nouvelles opportunités de marché lorsqu'elles se présentent de manière organique.

Les Phases du Développement d'un Écosystème

Dans un premier temps, pour comprendre comment les écosystèmes entrepreneuriaux se développent, les chercheurs ont créé des catégorisations pour définir et mesurer chaque phase du développement de l'écosystème. En s'appuyant sur les perspectives de Startup Genome ainsi que d'études universitaires, vous trouverez ci-dessous les principales phases du développement des écosystèmes et ainsi que des exemples de ceux-ci à chaque étape.

CES PHASES COMPRENNENT :

- + **La Phase d'Activation**⁶: Également appelée la phase naissante⁷ ou la phase de naissance⁸, celle-ci est marquée par un nombre faible, bien qu'en augmentation, de startups (Startup Genome l'évalue à moins de 1 000), une expérience limitée des fondateurs et un manque important de ressources. Il y a peu d'opportunités de financement, de mentorat et de connexions, bien que des infrastructures de soutien telles que les incubateurs commencent à émerger. D'après le schéma de Startup Genome, Kampala, en Ouganda, se trouve dans cette phase. Alors que l'Ouganda a été classé comme le pays le plus entrepreneurial par le Global Entrepreneurship Monitor en 2014, le taux de mortalité des startups est encore trop important pour que l'écosystème connaisse une croissance significative.⁹ Cependant, la ville de Kampala est bien positionnée pour atteindre la prochaine étape de développement. Avec une population jeune et férue de technologie et un environnement d'innovation en plein essor, de nombreux acteurs internationaux et locaux tentent de pousser Kampala à dépasser le seuil de développement initial. On peut citer l'Initiative pour l'Écosystème Entrepreneurial Ougandais (IEEO) de l'ANDE, dont la première phase a été lancée en 2018 pour réaliser une évaluation diagnostique des écosystèmes entrepreneuriaux à Kampala et Gulu, aboutissant finalement à une stratégie de développement de l'écosystème sur cinq ans.¹⁰

6 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#), Startup Genome.

7 Cukier, D. et Kon, F. (2018). [A maturity model for software startup ecosystems](#), Journal de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

8 Mack, E. et Mayer, H. (2015). [The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems](#), Études Urbaines.

9 Patton, A. [Uganda is a land of entrepreneurs, but how many startups survive?](#) The Guardian. Février 2016.

10 [Uganda Entrepreneurial Ecosystem Initiative](#), Aspen Network of Development Entrepreneurs. Consulté le 25 Juin 2021.

- + **La Phase de Croissance**¹¹: Également appelée phase d'évolution¹² ou de mondialisation,¹³ à ce stade, les éléments d'un écosystème entrepreneurial deviennent plus apparents et spécialisés.¹⁴ Des entrepreneurs prestigieux émergent avec quelques sorties réussies, les investisseurs deviennent plus ouverts au risque et commencent à offrir des financements aux startups, et l'entrepreneuriat devient un parcours professionnel plus acceptable d'un point de vue culturel. Startup Genome classe Kuala Lumpur, en Malaisie, comme un écosystème en phase de croissance ou de début de mondialisation en raison d'un excellent panorama de financement des startups (226 millions de dollars US levés par les startups en 2019), de la qualité de vie, d'une base de talents croissante et de politiques gouvernementales pro-startups. Cependant, des défis subsistent, avec des startups réticentes à s'étendre au-delà des marchés nationaux et une préférence parmi les jeunes talents à travailler pour de grandes entreprises plutôt que pour des sociétés en phase de lancement.¹⁵
- + **La Phase de Maturité**¹⁶: Également appelée phase d'attraction et d'intégration,¹⁷ cette phase se caractérise par des entreprises «licornes» reconnues mondialement et des sorties supérieures à 1 milliard de dollars US, une connectivité mondiale croissante et des politiques et programmes entrepreneuriaux efficaces. À ce stade, l'écosystème est reconnu mondialement comme un excellent emplacement pour la création d'entreprise.¹⁸ La Silicon Valley est l'exemple classique d'un écosystème entrepreneurial qui s'est transformé en un écosystème de force majeure. Un autre exemple est celui de Singapour, qui a été classé par Startup Genome comme l'un des dix meilleurs écosystèmes mondiaux pour le financement des start-ups, avec un marché total de financement de phase de lancement de 1,4 milliard de dollars US.¹⁹

Bien que les étapes du développement des écosystèmes puissent être définies de manière directe, le processus de croissance entre les phases est moins évident. La plupart des écosystèmes matures modernes se sont développés de manière organique, sachant que les interventions intentionnelles de renforcement de ces derniers sont une expérience plus récente en matière de développement économique. Les deux sections qui suivent offrent un aperçu sur la manière dont un écosystème peut être optimisé : tout d'abord en identifiant les facteurs de réussite des écosystèmes matures, et ensuite en explorant des études de cas d'interventions de renforcement des écosystèmes et leurs résultats.

11 Mack, E. et Mayer, H. (2015). [The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems](#). Études urbaines.

12 Cukier, D. et Kon, F. (2018). [A maturity model for software startup ecosystems](#). Journal de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat.

13 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

14 Cantner, U. et al. (2020). [Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model](#). Économie des petites entreprises.

15 Fetalvero, N. [The makings of greatness: How Malaysia can become a top-tier startup ecosystem](#). TechInAsia. December 2020.

16 Cukier, D. et Kon, F. (2018). [A maturity model for software startup ecosystems](#). Journal de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat.

17 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

18 Certains référentiels divergent à ce stade, avec ceux qui affirment que le nombre de nouvelles startups continue de croître, d'autres qui estiment que cette étape est marquée par une réduction de la création d'entreprises, appelée phase de maintien ou de déclin, lorsque moins de ressources sont consacrées au soutien des startups, ce qui nécessite des efforts dédiés à maintenir la dynamique. À titre d'exemple, se reporter à Mack, E. et H. Mayer. (2015). [The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems](#). Études urbaines.

19 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

Facteurs Essentiels au Développement des Écosystèmes

La recherche sur les écosystèmes matures met en évidence plusieurs facteurs clés qui ont permis leur développement. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive des moyens de stimuler l'activité entrepreneuriale, ces facteurs agissent comme des catalyseurs du développement de l'écosystème et indiquent les domaines qui peuvent être ciblés par des interventions de renforcement de l'écosystème.

DES RELATIONS ÉTROITES ENTRE LES ENTREPRENEURS ET LES INSTITUTIONS

Les réseaux sociaux sont essentiels au développement de nouvelles entreprises. Les entrepreneurs utilisent leurs réseaux pour trouver des capitaux et des informations fiables.²⁰ Les relations interpersonnelles créent un environnement de grande confiance qui permet l'expérimentation, la collaboration intersectorielle et l'accès à de nouveaux marchés nationaux et internationaux.²¹ Les réseaux ont joué un rôle clé dans la croissance de l'écosystème entrepreneurial high-tech de New York, où les entrepreneurs organisent des rencontres technologiques faciles d'accès et commencent à réinvestir dans leurs pairs (prenons l'exemple d'entrepreneurs prospères comme le groupe New York Angels, qui ont décidé d'investir dans des entreprises encore naissantes).²² Une étude d'Endeavor sur l'écosystème de Nairobi a révélé que l'un de ses principaux atouts réside dans l'intérêt des entrepreneurs ayant réussi à réinvestir dans d'autres entreprises locales en plein essor, ce qui génère un afflux de capitaux, de confiance et de connaissances du secteur.²³ Les connections entre les intermédiaires jouent également un rôle important dans l'augmentation du soutien à l'entrepreneuriat; par exemple, le Lagos Angels Network a été lancé en 2014 par des entrepreneurs locaux prospères et des personnes fortunées, avec des coûts opérationnels initiaux subventionnés par infoDev. Le réseau est passé de 20 à 65 membres et s'associe étroitement à d'autres acteurs de l'écosystème en s'approvisionnant auprès d'incubateurs et d'accélérateurs locaux et en établissant des partenariats avec des entités gouvernementales telles que la Bank of Industry au Nigeria.²⁴ Une étude de l'écosystème des TIC d'Atlanta a révélé que si les facteurs techniques et financiers clés sont présents pour le développement de l'écosystème, la fragmentation sociale et le manque d'intégration locale (recours aux ressources et aux acteurs locaux plutôt qu'à ceux de l'extérieur) ont

20 [Global Startup Ecosystem Report 2020](#). Startup Genome.

21 Katz, B. et Wagner, J. [The rise of innovation districts: A New Geography of Innovation in America](#). Brookings Institution. Consulté le 14 Août 2021.

22 Cukier, D. et Kon, F. (2018). [A maturity model for software startup ecosystems](#). Le Journal de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat.

23 Endeavor Insight. (2015). [Scaling Up on the Edge of the Rift Valley: How to Accelerate the Entrepreneurship Ecosystem for Local Scaleup Companies in Nairobi, Kenya](#).

24 Moellenbrock, B. et Gonella, C. (2021). [Angel Networks in Emerging Markets: A Guide for Development Institutions](#).

fait stagner sa croissance et poussé les entreprises florissantes hors de la ville.²⁵

UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE

Une culture entrepreneuriale est définie par des normes sociétales qui tolèrent le risque et l'échec, célèbrent l'innovation et la créativité, et confèrent un statut social élevé aux entrepreneurs.²⁶ Dans les écosystèmes dotés d'une forte culture entrepreneuriale, les entrepreneurs sont susceptibles de «rendre la pareille» aux autres fondateurs en servant de mentors, d'investisseurs et de conseillers,²⁷ et les entrepreneurs en série font preuve d'un engagement répété, également appelé «recyclage d'entrepreneur».²⁸ La recherche sur les économies en développement a montré que les perceptions négatives de l'esprit d'entreprise sont un obstacle important au développement de l'écosystème.²⁹ Une approche commune pour construire une culture entrepreneuriale consiste à introduire des concepts entrepreneuriaux dans le système éducatif. Dans la région d'Estrémadure en Espagne, le gouvernement a créé un programme visant à intégrer le renforcement des compétences entrepreneuriales dans le programme d'enseignement primaire et secondaire, en se concentrant spécifiquement sur l'entrepreneuriat social pour atteindre les ODD. Une évaluation du programme a révélé que le curriculum a permis de renforcer les compétences personnelles des étudiants en matière d'entrepreneuriat et a conduit à une amélioration des attitudes envers la responsabilité sociale.³⁰

LES INSTITUTIONS D'ANCRAGE

Les universités, les grandes entreprises et les laboratoires de R&D fournissent un vivier de talents et d'innovations technologiques qui peuvent constituer la base d'un écosystème solide. L'examen d'une recherche sur l'entrepreneuriat régional publié en 2016 a révélé que les taux de création d'entreprises étaient plus élevés dans les régions disposant d'une main-d'œuvre hautement spécialisée et d'universités de recherche, en raison de l'augmentation des échanges de connaissances et des retombées technologiques.³¹ À Waterloo, au Canada, de grandes institutions d'ancrage telles que l'Université de Waterloo et BlackBerry ont été essentielles à la naissance de l'écosystème entrepreneurial local. Ces institutions ont joué un rôle catalyseur en attirant des talents hautement qualifiés, en particulier dans le cadre universitaire où l'on trouve un environnement favorable favorisant la collaboration entre les étudiants et les professeurs d'université en vue de "l'essaimage" de nouvelles entreprises.³² Les sociétés ont également un potentiel important de contribution à la

25 Breznitz, D. et Taylor, M. (2014). [The communal roots of entrepreneurial-technological growth – social fragmentation and stagnation: reflection on Atlanta's technology cluster](#). Entrepreneuriat et développement régional.

26 Isenberg, D. [Introducing the entrepreneurship ecosystem: Four defining characteristics](#). Forbes. Mai 2011.

27 Spigel, B. (2016). [Developing and governing entrepreneurial ecosystems: the structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland](#). Journal international de l'innovation et du développement régional.

28 Mason, C. et Brown, R. (2014). [Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship](#). Document de référence préparé pour l'OCDE.

29 Guerrero, M. et al. (2020). [The influence of ecosystems on the entrepreneurship process: a comparison across developed and developing economies](#). Économie des petites entreprises.

30 Sánchez-Hernández, M. et Maldonado-Briegas, J. (2019). [Sustainable Entrepreneurial Culture Programs Promoting Social Responsibility: A European Regional Experience](#). Pérennité

31 Muller, S. [A progress review of entrepreneurship and regional development: What are the remaining gaps?](#) Études européennes de planification.

32 Spigel, B. (2017). [The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems](#). Théorie et Pratique de l'Entrepreneuriat.

croissance de l'écosystème en offrant leur expertise et leurs ressources. Par exemple, Techstars, l'accélérateur de startups de renommée mondiale, propose des services d'accélération en partenariat avec des entreprises qui offrent leur soutien pour la création, la gestion, la sélection du personnel et le marketing du programme, sans oublier les services administratifs et l'espace physique.³³ De grandes entreprises comme Microsoft et Nike ont également créé leurs propres accélérateurs qui, dans de nombreux cas, peuvent déboucher sur des acquisitions ou des projets pilotes qui profitent à l'entreprise tout en offrant une nouvelle voie d'investissement aux startups.³⁴

FINANCEMENT INITIAL

Une analyse menée en 2016 sur les écosystèmes à succès a révélé qu'une « communauté forte, dense et solidaire de CR, de business angels, d'investisseurs initiaux » et d'autres types de capitaux devrait être « disponible, visible et accessible dans tous les secteurs, toutes les catégories démographiques et toutes les zones géographiques. »³⁵ Dans la plupart des cas, le capital-risque et les investisseurs providentiels sont attirés par des écosystèmes plus avancés dans leur développement, ce qui crée un vide au sein des écosystèmes plus précoces auxquels les donateurs et les initiatives gouvernementales sont susceptibles de pallier. Par exemple, l'Initiative pour l'investissement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (IIMOAN) de l'USAID au Liban offre une formation aux investisseurs providentiels, fournit un capital de contrepartie pour les investissements de ce type, et réduit le risque encouru par les investisseurs grâce à une garantie de participation de 50%. À ce jour, le programme a formé plus de 125 investisseurs providentiels et a conduit à des investissements de 3,7 millions de dollars.³⁶ Les gouvernements sont également intervenus en créant et en mettant en œuvre des fonds de capital-risque soutenus par l'État dans l'espoir qu'un premier tour d'investissement réussi puisse attirer le capital-risque privé sur le marché. Une analyse 2020 de ces types de régimes de financement à partir d'un échantillon européen révèle qu'ils sont moins efficaces pour combler le déficit de financement des entreprises plus anciennes dans les économies en développement ou perçues comme corrompues. Toutefois, lorsque ces fonds sont syndiqués avec des investisseurs privés, les chances de combler le déficit de financement s'améliorent.³⁷ Le Ghana Venture Capital Trust Fund (VCTF) est un autre exemple d'intervention pilotée par le gouvernement. Créé en 2004 en réponse à la demande d'un financement par fonds propres et quasi-fonds propres plus accessible pour les entreprises locales, il a utilisé ses fonds d'amorçage pour mobiliser plus de 85 millions de dollars de financement du secteur privé pour les PME en formant des fonds de capital-risque en partenariat avec des institutions locales.³⁸ Elle a également créé le Ghana Angel Investor Network en 2011 et a joué un rôle clé dans l'établissement du Ghana Alternative Market (GAX), une entrée sur le marché boursier du Ghana spécifiquement destinée aux PME ayant un potentiel de croissance.³⁹

33 Hochberg Y. (2016). [Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model](#). Bureau National de la Recherche Économique.

34 Kohler, T. (2016). [Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups](#). Business Horizons.

35 Stam, E. et Spigel, B. [Entrepreneurial Ecosystems](#). Working paper.

36 Moellenbrock, B. et Gonella, C. (2021). [Angel Networks in Emerging Markets: A Guide for Development Institutions](#).

37 Alperovych, Y. (2020). [Bridging the equity gap for young innovative companies: The design of effective government venture capital fund programs](#). Politique de Recherche.

38 [Venture Capital Trust Fund: Profile 2017](#).

39 [Venture Capital Trust Fund website \(About page\)](#). Consulté le 14 Août 2021.

ACCÉLÉRATEURS ET AUTRES FOURNISSEURS DE SOUTIEN AUX ENTREPRENEURS

La recherche sur l'efficacité des programmes d'accélération montre que les jeunes entreprises qui en sortent ont plus de chances d'attirer des financements en fonds propres que les entreprises qui n'ont pas suivi ces programmes, même en tenant compte des effets de sélection.⁴⁰ Il est prouvé que la présence d'accélérateurs a également un effet d'entraînement sur l'activité d'investissement régionale. Une étude portant sur un échantillon de 59 accélérateurs situés dans 38 régions métropolitaines des États-Unis a révélé que l'implantation d'un accélérateur dans une de ces régions augmente le nombre d'investisseurs en phase de lancement et peut « créer un regroupement entrepreneurial là où il était inexistant jusque-là. »⁴¹ De même, une recherche menée à Bangalore a révélé que les accélérateurs mettent les entrepreneurs en relation avec un écosystème plus vaste en appliquant leur expertise à une mise en relation efficace entre les entrepreneurs et les protagonistes pertinents à cet écosystème.⁴² Les donateurs jouent un rôle important dans le financement et le soutien de ces programmes. Le programme de Partenariat pour l'Accélération de l'Entrepreneuriat (PACE) de l'USAID, conçu pour catalyser la croissance des petites entreprises dans les pays en développement grâce à l'augmentation des investissements privés, en est un exemple. Créées en 2013, les interventions de PACE consistent notamment à investir directement dans des entreprises en phase de lancement, à réduire le risque des investissements par le biais de garanties, à promouvoir la collaboration entre le capital privé et la philanthropie, à aider les intermédiaires à piloter de nouveaux mécanismes de soutien, à mener des recherches et à diffuser des résultats pertinents.⁴³ Un élément essentiel de la stratégie de PACE est de s'attaquer au manque de soutien et de financement par le biais d'une approche multiforme qui combine les structures de financement innovantes et les services de développement des compétences.

UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE FAVORABLE

Les réglementations de soutien et les programmes gouvernementaux jouent un rôle crucial dans l'encouragement de l'activité entrepreneuriale.⁴⁴ En particulier, les politiques qui « dépenalisent la faillite, protègent les actionnaires des créanciers et permettent aux entrepreneurs de repartir rapidement sur de nouvelles bases »⁴⁵ sont généralement efficaces pour promouvoir l'esprit d'entreprise.⁴⁶ Mais les faits soulignent également l'importance des mesures formulées pour des contextes spécifiques - qu'il s'agisse de zones rurales, high-tech, de secteurs spécifiques, etc.⁴⁷ Le plan de modernisation de l'agriculture mis en place par le gouvernement ougandais en est un exemple.⁴⁸ En incitant les entreprises privées à collaborer avec les petits exploitants agricoles pour distribuer

40 Lall, et al. (2020). [Are we accelerating equity into impact-oriented ventures?](#) World Development.

41 Fehder, D. et Hochberg, Y. (2014). [Accelerators and the Regional Supply of Venture Capital Investment](#). SSRN.

42 Goswami, K. et al. (2017). [Accelerator Expertise: Understanding the Intermediary Role of Accelerators in the Development of the Bangalore Entrepreneurial Ecosystem](#). Journal de l'Entrepreneuriat Stratégique.

43 Integra Government Services International LLC. (2021). [Strategic Review of the USAID Partnering to Accelerate Entrepreneurship \(PACE\) Initiative](#).

44 Audretsch, D. et al. (2021). [Entrepreneurial ecosystems in cities: The role of institutions](#). PLoS ONE.

45 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#). Harvard Business Review. Juin 2010.

46 Ibid.

47 Minniti, M. (2008). [The Role of Government Policy on Entrepreneurial Activity: Productive, Unproductive, or Destructive?](#) Théorie et pratique de l'entrepreneuriat.

48 [Uganda's Plan for the Modernization of Agriculture](#). Ministère des Affaires Étrangères.

des intrants plus efficaces, ces derniers ont pu améliorer leur production au point d'obtenir un revenu durable.⁴⁹ Un autre exemple est celui de Chattanooga, une ville américaine d'environ 500 000 habitants qui, en 2010, a été la première zone métropolitaine des États-Unis à recevoir une connexion internet en fibre optique gigabit. Le bureau du maire a mis sur pied le groupe de travail «Chattanooga Forward» afin de déterminer la manière la plus efficace d'exploiter cette nouvelle connexion internet à haut débit et a fait de l'esprit d'entreprise l'une des priorités de politique publique les plus importantes de la ville.⁵⁰ L'initiative du maire a permis de créer un «district de l'innovation» et de collaborer avec le secteur privé, une université locale et deux fondations privées pour construire l'écosystème, ce qui a abouti à la mise en place de nouveaux programmes de soutien tels que des accélérateurs et des incubateurs.⁵¹ Parmi les autres succès de cette initiative, citons l'augmentation du financement externe pour les 16 premières startups de la ville et le changement général de la culture de Chattanooga qui célèbre et valorise désormais l'esprit d'entreprise.⁵²

Si les facteurs décrits ci-dessus doivent être mis en place pour que les écosystèmes entrepreneuriaux atteignent leur pleine maturité, il est important de reconnaître que ces derniers n'ont pas un chemin unique vers la croissance. La plupart des recherches concluent que les initiatives de soutien aux écosystèmes doivent aller au-delà des facteurs individuels et se concentrer sur les liens entre les éléments de l'écosystème pour favoriser la réussite entrepreneuriale. Les chercheurs en entrepreneuriat affirment que «pris isolément, chaque [pilier] est propice à l'entrepreneuriat mais ne suffit pas à le pérenniser»⁵³ et que «la façon dont les éléments d'un écosystème sont connectés est cruciale pour le fonctionnement du système.»⁵⁴

Un thème récurrent dans la documentation est l'importance de valoriser les atouts existants et le contexte de chaque écosystème unique. Les décideurs politiques devraient utiliser les conditions locales comme éléments constitutifs d'un écosystème plutôt que d'essayer d'imiter le parcours d'autres écosystèmes ayant des atouts fondamentaux différents.⁵⁵ Nombre d'écosystèmes matures actuels possèdent leurs propres qualités «spécifiques au lieu» qui ont servi de base au développement entrepreneurial, comme la commodité des voyages internationaux (par exemple, la proximité d'Oxford avec l'aéroport de Londres-Heathrow) ou une main-d'œuvre qualifiée (par exemple, les technologies médicales suisses peuvent être reliées aux «compétences de précision» développées dans l'industrie horlogère).⁵⁶ Parmi les exemples d'écosystèmes matures, une certaine forme de chance a souvent été impliquée dans le démarrage de leur développement. Par exemple, la crise financière de 2008 a entraîné l'essor de l'industrie technologique de la ville de New York, et l'arrivée de la fibre optique à

49 (2014). [Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics – the Entrepreneur's Perspective](#). Forum Économique Mondial.

50 Motoyama, Y. et al. (2016). [Little Town, Layered Ecosystem: A Case Study of Chattanooga](#). The Kauffman Foundation.

51 Ibid.

52 Ibid.

53 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#). Harvard Business Review. June 2010.

54 Motoyama, Y. et Knowlton, K. (2017). [Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis](#). Recherche sur l'entrepreneuriat.

55 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#). Harvard Business Review. June 2010.

56 Mason, C. and Brown, R. (2014). [Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship](#). Document de référence préparé pour l'OCDE.

Chattanooga a stimulé les investissements dans l'entrepreneuriat par des acteurs publics et privés.

Les nations insulaires dépourvues de ressources ou géographiquement éloignées, telles que Taïwan, l'Islande et la Nouvelle-Zélande, ont investi massivement dans le capital humain comme base du développement d'écosystèmes entrepreneuriaux.⁵⁷ Par exemple, Taïwan a élaboré des stratégies pour retenir ses ingénieurs hautement expérimentés et éduqués qui ont été formés aux États-Unis. Entre 1988 et 1998, environ 40 000 ingénieurs sont retournés à Taïwan et ont servi de « colonne vertébrale » à l'industrie des composants informatiques du pays.⁵⁸ Ces exemples prouvent que la création d'écosystèmes autour des conditions locales et l'utilisation des ressources existantes sont préférables à l'importation de solutions préconçues.

Un autre fil conducteur de la recherche suggère que les entrepreneurs eux-mêmes (plutôt que les organisations de développement) doivent jouer le rôle principal dans le façonnement d'un écosystème entrepreneurial pour que la croissance soit significative. Comme le notent Spigel et Harrison, « les interventions de l'État telles que les investissements publics en capital-risque, la construction de pépinières d'entreprises ou les programmes de formation peuvent ajouter des ressources à un écosystème.. mais sans réseaux suffisamment étroits entre les entrepreneurs fondés sur une culture de soutien (c'est-à-dire un système qui fonctionne bien), les ressources auront probablement un impact limité. Ainsi, la création d'écosystèmes forts et fonctionnant bien dépend du leadership de la communauté entrepreneuriale pour créer des réseaux cohésifs et denses basés sur une culture de confiance, de réciprocité et de prise de risque. »⁵⁹ C'est ce que souligne l'étude d'Endeavor qui met en contraste les histoires de croissance des écosystèmes de Bangalore et de Nairobi. Selon les auteurs, Bangalore a connu une croissance plus expansive parce qu'elle a été portée par des entrepreneurs très performants plutôt que par des initiatives d'ONG.⁶⁰

Comme l'a noté Daniel Isenberg, chercheur en entrepreneuriat, « il n'existe pas de formule exacte pour créer une économie entrepreneuriale ; il n'y a que des feuilles de route pratiques, bien qu'imparfaites ». Cependant, il existe certaines stratégies émergentes sur la façon dont le gouvernement et d'autres acteurs peuvent intervenir pour aider à stimuler le développement de l'écosystème. La section suivante présente quatre études de cas d'interventions de développement des écosystèmes et indique si et comment elles ont été efficaces.

57 Isenberg, D. [The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution](#), Harvard Business Review. June 2010.

58 Ibid.

59 Spigel, S. and Harrison, R. (2017). [Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems](#). Journal de l'Entrepreneuriat Stratégique.

60 Morris, R. et Török, L. (2018). [Fostering Productive Entrepreneurship Communities: Key Lessons on Generating Jobs, Economic Growth, and Innovation](#). Endeavor Insight.

Études de Cas d'Interventions de Renforcement des Écosystèmes

Comme il est souvent mentionné dans la recherche, les écosystèmes sont par nature hétérogènes et nécessitent des interventions sur mesure pour leur croissance. Les gouvernements et les bailleurs de fonds s'intéressent de plus en plus à la conception de programmes de croissance de l'esprit d'entreprise en utilisant une approche écosystémique, et vous trouverez ci-dessous quelques exemples de leurs stratégies et de leurs résultats.

SCHÉMATISATION ET TRAITEMENT DES LACUNES:

VILLE DE NEW YORK, ÉTATS-UNIS

La crise financière de 2008 a porté préjudice à l'économie de la ville de New York et a agi comme un choc exogène qui a accéléré son écosystème entrepreneurial urbain de pointe. Pendant la crise, la ville a perdu 90 000 emplois et les dépenses de consommation ont chuté de 11% en 2009.⁶¹ En réponse, la New York City Economic Development Corporation (NYCEDC) et le bureau du maire ont guidé la conception et la mise en œuvre d'une nouvelle initiative visant à diversifier l'économie régionale grâce aux biosciences, à la mode, au tourisme, aux médias et aux industries technologiques.

La première étape a consisté pour l'administration locale à comprendre les défis actuels dans le secteur des start-ups technologiques. Le NYCEDC a effectué une analyse de l'écosystème des startups technologiques en consultant les parties prenantes locales.⁶² L'analyse a révélé quatre défis clés qui entravent la croissance du secteur technologique dans la ville et a conçu des politiques publiques pour résoudre chacun des problèmes clés.

61 Mulas, V. Gastelu-Iturri, M. (2016). [New York City: Transforming a City into a Tech Innovation Leader](#). La Banque Mondiale.

62 Ibid.

DÉFI		STRATÉGIE / PROGRAMME	
1	Manque d'espace physique pour les entrepreneurs	1	Réseau d'espaces de coworking/incubateurs
2	Manque de talents spécialisés dans les technologies	2	Attraction d'universités scientifiques et technologiques (modèles PPP "Applied Sciences NYC")
3	Insuffisance du capital d'amorçage disponible pour les jeunes entreprises locales	3	Fonds d'amorçage soutenu par la ville ("NYC Entrepreneurial Fund" et "NYC Seed")
4	Une communauté limitée et non coordonnée d'innovateurs et d'entrepreneurs axés sur la technologie.	4.1	concurrences («Big Apps»)
		4.2	Soutien politique aux événements communautaires et à une campagne de marketing (en collaboration avec le bureau du maire et le CDO).

Source: Mulas, V. et Gastelu-Iturri, M. (2016). [New York City: Transforming a City into a Tech Innovation Leader](#). La Banque Mondiale

Ces interventions ont propulsé l'esprit d'entreprise high-tech de la ville et engendré le deuxième plus grand écosystème des États-Unis, juste derrière la Silicon Valley. Outre les nouvelles entreprises, des multinationales technologiques bien établies, telles que Facebook, Google et IBM, ont ouvert des bureaux à New York. En 2015, la ville de New York comptait plus de 14 000 nouvelles entreprises et 6 milliards de dollars d'investissements en capital-risque.⁶³ Le secteur des startups de pointe représente 12% de ses recettes fiscales totales ; et depuis 2008, l'écosystème a généré des emplois à un taux de croissance annuel de 18%.⁶⁴

CRÉATION D'UN ÉCOSYSTÈME RÉGIONAL À PARTIR DE NOMBREUSES PETITES ÉCONOMIES:

LES PAYS INSULAIRES DES CARAÏBES

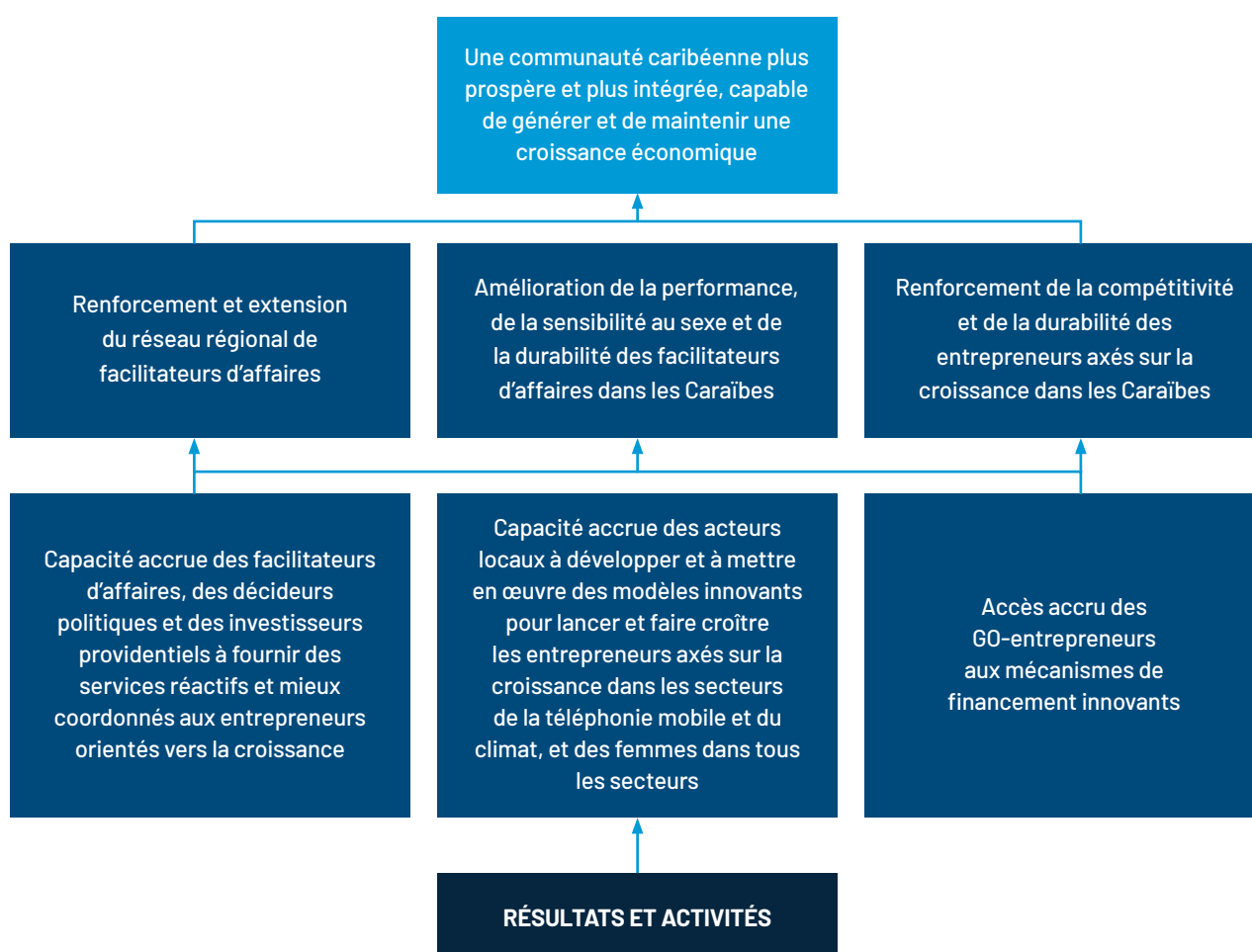
La plupart des îles des Caraïbes ont un faible PIB, caractérisé par des niveaux élevés de micro-entrepreneuriat basé sur la subsistance et une faible productivité du secteur privé, avec des défis spécifiques identifiés comme étant de faibles niveaux d'éducation, un accès limité au financement et un manque de stabilité (à savoir, la criminalité et la corruption).⁶⁵ En 2010, la Banque mondiale, avec l'appui de la Global Affairs Canada, a lancé un fonds fiduciaire de 20 milliards de dollars canadiens sur

63 Ibid.

64 Ibid.

65 Drinkwater, S. et al. (2018). [Barriers to enterprise development in the Caribbean](#). Entrepreneuriat et développement régional.

sept ans appelé le Programme d'Entrepreneuriat pour l'Innovation dans les Caraïbes (PEIC), qui visait à améliorer l'écosystème entrepreneurial par le biais de services financiers et techniques dans 14 pays des Caraïbes. L'objectif visé était «l'accroissement de la compétitivité, de la croissance et la création d'emplois dans la région des Caraïbes grâce au développement d'un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat robuste et dynamique.»⁶⁶ Plus précisément, le programme a créé deux programmes sectoriels ciblant les innovations climatiques et mobiles et trois programmes sectoriels ciblant plus généralement l'entrepreneuriat axé sur la croissance (avec un programme consacré spécifiquement aux femmes). Le projet a délibérément intégré le sexe et le climat et visait à «accroître le nombre d'entrepreneurs axés sur la croissance, renforcer la capacité des facilitateurs et améliorer l'accès au financement.»⁶⁷



Source: (2019). [Final Evaluation Report World Bank Group – End-of-Program Evaluation of the Entrepreneurship Program for Innovation in the Caribbean](#), La Banque Mondiale.

66 infoDev. (2016). [Developing the Caribbean Entrepreneurial Ecosystem: EPIC Making its Mark](#), Groupe de la Banque Mondial.

67 (2019). [Final Evaluation Report World Bank Group – End-of-Program Evaluation of the Entrepreneurship Program for Innovation in the Caribbean](#), La Banque Mondiale

L'initiative a réussi à susciter une prise de conscience sur l'esprit d'entreprise et à accroître les potentialités et la collaboration entre les facilitateurs locaux (ainsi, le premier réseau d'investisseurs providentiels a été créé par le PEIC). Il existe également des données prouvant une compétitivité accrue des entreprises. Cependant, d'après l'évaluation du programme, les impacts potentiels du projet ont été entravés par l'insuffisance des efforts déployés pour inciter les décideurs à pérenniser le projet et à identifier des modèles de revenus quant à la poursuite du travail. En outre, le projet visait à avoir un impact sur plusieurs pays sans être suffisamment adapté aux différentes tailles, niveaux de développement et caractéristiques des écosystèmes.⁶⁸

ATTRACTION D'ÉQUIPES DE STARTUP INTERNATIONALES:

SANTIAGO, CHILI

Au cours de la dernière décennie, le niveau d'activité entrepreneuriale au Chili est passé de 17% à 26% en 2020, avec un pic à 37% en 2019.⁶⁹ Cette croissance significative de l'entrepreneuriat peut être largement attribuée à la création de Start-Up Chile, une initiative gouvernementale conçue pour attirer les talents entrepreneuriaux internationaux et positionner le Chili comme l'un des principaux centres d'entrepreneuriat d'Amérique latine. Le programme applique une approche multiforme en combinant un modèle de coworking et d'incubateur avec des changements politiques favorables et une stratégie de réinvestissement dans l'écosystème. Les participants se sont vus proposer un investissement initial sans participation au capital de 40 000 dollars US et un programme d'incubation de six mois⁷⁰ avec mentorat et coaching, couronné d'une journée de démonstration.⁷¹

Ce qui est unique dans le programme Start-Up Chile, c'est l'obligation pour les participants de réinvestir dans la communauté locale en gagnant des «points de capital social», ce qui est obtenu lorsque les participants dirigent des ateliers, encadrent des entrepreneurs locaux, proposent des cours et des hackathons, etc.⁷² L'engagement de ces entrepreneurs internationaux auprès de la population locale était un élément essentiel de la stratégie du gouvernement visant à renforcer la culture entrepreneuriale du Chili. Le gouvernement a renforcé sa position en mettant en œuvre des politiques favorables aux entrepreneurs, en facilitant l'immigration et en simplifiant le processus d'incorporation dans le pays, de manière à ce qu'il puisse être réalisé en une seule journée.⁷³

Depuis son lancement en 2010, le programme a obtenu une reconnaissance mondiale⁷⁴ et peut se targuer de quelques réussites probantes. En 2018, plus de 1 500 entrepreneurs de plus de 80 pays avaient terminé le programme et avaient levé un total de plus d'un milliard de dollars US.⁷⁵ Cependant,

68 (2019). [Final Evaluation Report World Bank Group – End-of-Program Evaluation of the Entrepreneurship Program for Innovation in the Caribbean](#). La Banque Mondiale

69 [Entrepreneurial Behavior and Attitudes](#). GEM Consortium. Consulté le 14 Août 2021.

70 Les programmes durent maintenant quatre mois et offrent 35 000 \$ USD avec une extension possible. Voir <https://startupchile.org>

71 West, M. et Karsten, J. (2015). [Start-Up Chile: A "start-up for start-ups" in Chilecon Valley](#). Brookings Institution.

72 Ibid.

73 Ibid.

74 Ravanona, A. (2018). [How Start-Up Chile Put Their Ecosystem on the Global Map and Became a Benchmark for Other Countries](#).

75 Moed, J. (2018). [Start-Up Chile's Impact 2010-2018: Inside The Revolutionary Startup Accelerator](#). Forbes.

le programme a rencontré quelques obstacles en termes d'impact économique. En raison du sous-développement du marché du capital-risque à Santiago (les investisseurs locaux ont tendance à préférer les entreprises fondées localement et exigent une participation importante au capital⁷⁶), la plupart des diplômés du programme cherchent des investissements à l'extérieur du pays et se délocalisent ensuite, souvent aux États-Unis.⁷⁷ Pour relever ce défi, Start-up Chile a créé son programme SCALE, qui fournit 100 000 dollars US aux entreprises en phase de croissance qui sont prêtes à se constituer en société au Chili et à y rester pendant au moins 12 mois. Le fondateur de Start-up Chile a fait remarquer que « nous verrons le véritable impact de Start-up Chile dans 5 à 10 ans, voire plus. »⁷⁸

PRIORITÉ AUX RÉGLEMENTATIONS SANS FRICTION:

ESTONIE

Bien que l'Estonie soit un petit pays comparé à ses voisins européens, elle peut se targuer d'avoir la deuxième meilleure performance entrepreneuriale de l'Union européenne (UE).⁷⁹ Cependant, elle doit encore relever des défis importants en matière de talents, d'innovation et de promotion d'un environnement sain pour les entrepreneurs.⁸⁰ Dans un effort pour soutenir l'écosystème local, le gouvernement a mis en place Startup Estonia en 2013, qui adopte une approche multidimensionnelle et multipartite pour attirer, former et financer les entrepreneurs de l'extérieur de l'UE.⁸¹ L'intervention vise à réduire les frictions réglementaires pour les startups, à fournir une assistance technique et à mettre en relation les participants avec des financements tout en éduquant les investisseurs locaux sur la manière de répondre au mieux aux besoins des entrepreneurs. Elle a mis en place un programme de visa pour les startups, qui facilite la création d'entreprises par des étrangers dans le pays, et un programme de permis de séjour qui permet aux startups de recruter à l'international. Plus de 1 000 entrepreneurs ont bénéficié du programme, et 1 000 autres fondateurs et employés ont utilisé le soutien du visa. L'impact sur l'activité totale des startups n'est pas clair, mais cet exemple est important à noter étant donné qu'il met l'accent sur l'assouplissement des restrictions politiques et l'ouverture aux acteurs étrangers.

76 Feige, D. (2014). [Startup Chile: A Critical Analysis](#). International Affairs Forum.

77 West, M. and Karsten, J. (2015). [Start-Up Chile: A "start-up for start-ups" in Chilecon Valley](#). Brookings Institution.

78 Moed, J. (2018). [Start-Up Chile's Impact 2010-2018: Inside The Revolutionary Startup Accelerator](#). Forbes.

79 Muller, P. et al. (2021). [Annual Report on European SMEs 2020/2021](#). Commission Européenne.

80 OECD. (2020). [International Compendium of Entrepreneurship Policies](#).

81 Ibid.

Conclusion

Les écosystèmes entrepreneuriaux sont des réseaux complexes de systèmes et d'acteurs avec des facteurs atténuants uniques à chaque environnement géographique. Il n'existe pas de recette ou de voie unique pour la croissance d'un écosystème, ce qui rend difficile l'isolement des facteurs les plus importants sur lesquels se concentrer. Cependant, au cours de la dernière décennie, la base de données sur les écosystèmes entrepreneuriaux s'est considérablement élargie, et ces ressources permettent de tirer plusieurs leçons quant à la poursuite du travail visant à stimuler le développement des écosystèmes naissants et en croissance.

- + **Certains facteurs sont communs aux écosystèmes bien développés et matures.** Les écosystèmes qui ont atteint leur maturité et sont désormais des pôles entrepreneuriaux bien connus ont tendance à disposer de réseaux solides entre les entrepreneurs et les institutions, d'une culture entrepreneuriale, d'accélérateurs et d'autres organisations de soutien, d'un financement accessible en phase de lancement et d'un environnement réglementaire favorable.
- + **Les interventions doivent tenir compte des caractéristiques locales uniques lors de l'élaboration de leurs stratégies.** À l'instar des écosystèmes et de leur complexité, les interventions doivent tenir compte de l'interconnexion des éléments et des acteurs de l'écosystème. Identifier les interventions déjà en place et trouver des moyens de les compléter plutôt que de mettre en œuvre un programme autonome demeure un bel exemple de ce type de considération.
- + **Le développement de l'écosystème entrepreneurial comporte un degré important de hasard et de chance.** Si certaines interventions ont stimulé la croissance, une stratégie plus pratique pour les décideurs et les donateurs consiste à se concentrer sur la création d'un sol fertile, étant donné que les résultats seront sans aucun doute variables, quels qu'ils soient. La mise en place d'une base solide pour l'écosystème permettra à ce dernier de se préparer aux chocs et aux opportunités inattendus qui peuvent survenir.

Il y a encore beaucoup à apprendre sur la culture des écosystèmes entrepreneuriaux, et d'autres recherches devraient être menées pour continuer à comprendre où les ressources devraient être allouées pour alimenter le développement de l'écosystème. Certaines considérations clés pour la recherche future comprennent la façon dont les outils de diagnostic peuvent être utilisés pour développer des interventions efficaces, comment identifier les points de levier, et comment parvenir à faire mûrir le marché local de l'investissement.



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

Pour plus d'information veuillez contacter:

VICTORIA HUME

Analyste de Recherch

Victoria.Hume@aspeninstitute.org