

**Louvain School of Management**

# **L'écosystème entrepreneurial palestinien**

Analyse sur base du modèle de Daniel Isenberg

Auteure : Claire Coppée

Promoteur : Joseph Thierry Amougou

Année académique 2018-2019



Mes premiers remerciements vont à Mr. Joseph Thierry Amougou, pour avoir accepté d'être le promoteur de ce mémoire. Bien que ce dernier, n'ayant pas lu le travail avant sa publication officielle, en décline toute responsabilité scientifique, Mr. Amougou m'a permis d'écrire sur ce sujet qui me tient tant à cœur.

Je voudrais également remercier toutes les personnes palestiniennes qui ont si chaleureusement accepté de libérer du temps pour m'accorder une entrevue, et pour me faire part de leur expérience.

Finalement, je suis sincèrement reconnaissante envers mes parents, Stéphane Coppée et Françoise Coulon, et ma sœur, Florence Coppée, pour m'avoir apporté un soutien indéfectible et un encouragement continu tout au long de la rédaction de ce mémoire.



## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>                                                                         | <b>I</b>  |
| <b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>                                                                     | <b>IV</b> |
| <b>ACRONYMES .....</b>                                                                                  | <b>V</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                               | <b>1</b>  |
| <b>PARTIE 1 : LE CONTEXTE GÉNÉRAL EN PALESTINE.....</b>                                                 | <b>5</b>  |
| CHAPITRE 1. LE CONTEXTE HISTORIQUE .....                                                                | 5         |
| CHAPITRE 2. LE CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE .....                                                          | 7         |
| <i>Introduction .....</i>                                                                               | <i>8</i>  |
| 1. <i>Un taux de chômage vertigineux .....</i>                                                          | <i>9</i>  |
| 2. <i>Un commerce entravé suite aux Accords de Paris .....</i>                                          | <i>10</i> |
| Introduction .....                                                                                      | 11        |
| 1. L'union douanière .....                                                                              | 11        |
| 2. La libre circulation des biens et de la main d'œuvre .....                                           | 12        |
| 3. La rétrocession des revenus issus des importations palestiniennes .....                              | 12        |
| 4. L'absence de monnaie palestinienne .....                                                             | 13        |
| Conclusion .....                                                                                        | 13        |
| 3. <i>L'essoufflement du soutien des donateurs et le désœuvrement de l'Autorité palestinienne .....</i> | <i>14</i> |
| 4. <i>La bande de Gaza .....</i>                                                                        | <i>15</i> |
| Conclusion .....                                                                                        | 15        |
| <b>PARTIE 2 : L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL DANS LA LITTÉRATURE .....</b>                                | <b>17</b> |
| INTRODUCTION .....                                                                                      | 17        |
| CHAPITRE 1. DÉFINITIONS .....                                                                           | 17        |
| CHAPITRE 2. L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL SELON DANIEL ISENBERG .....                                    | 18        |
| CONCLUSION .....                                                                                        | 20        |
| <b>PARTIE 3 : L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL PALESTINIEN.....</b>                                         | <b>23</b> |
| INTRODUCTION .....                                                                                      | 23        |
| CHAPITRE 1. LA MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE QUALITATIVE.....                                               | 26        |
| 1. <i>La collecte des données .....</i>                                                                 | <i>26</i> |
| 2. <i>Les participants.....</i>                                                                         | <i>27</i> |
| 3. <i>La méthode d'analyse.....</i>                                                                     | <i>29</i> |
| CHAPITRE 2. LES DOMAINES DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL PALESTINIEN .....                              | 29        |

|                                                                                                    |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1. <i>Les politiques</i> .....                                                                     | 29                                 |
| Le gouvernement .....                                                                              | 29                                 |
| Le leadership .....                                                                                | 37                                 |
| 2. <i>La finance</i> .....                                                                         | 37                                 |
| Introduction .....                                                                                 | 38                                 |
| Le financement disponible à la phase précoce de la start-up .....                                  | 39                                 |
| Le financement disponible à la phase de développement de la start-up .....                         | 42                                 |
| Les emprunts bancaires .....                                                                       | 44                                 |
| La microfinance .....                                                                              | 45                                 |
| Les sources de financement spécifiques aux petites et moyennes entreprises .....                   | 45                                 |
| Les donateurs et l'aide gouvernementale .....                                                      | 46                                 |
| Conclusion .....                                                                                   | 46                                 |
| 3. <i>La culture</i> .....                                                                         | 47                                 |
| Introduction .....                                                                                 | 47                                 |
| La culture entrepreneuriale et les normes sociétales .....                                         | 48                                 |
| La mise en avant des <i>success stories</i> .....                                                  | 50                                 |
| 4. <i>Le soutien</i> .....                                                                         | 51                                 |
| Professions de soutien .....                                                                       | 51                                 |
| Infrastructure .....                                                                               | 55                                 |
| Institutions non-gouvernementales .....                                                            | 60                                 |
| 5. <i>Le capital humain</i> .....                                                                  | 61                                 |
| Institutions d'éducation .....                                                                     | 61                                 |
| Travail .....                                                                                      | 62                                 |
| 6. <i>Les marchés</i> .....                                                                        | 63                                 |
| Les réseaux .....                                                                                  | 63                                 |
| Les <i>early customers</i> .....                                                                   | 66                                 |
| CONCLUSION .....                                                                                   | 67                                 |
| <b>PARTIE 4 : DISCUSSION</b> .....                                                                 | <b>71</b>                          |
| CHAPITRE 1 : L'IMPACT DE L'ENTREPRENEURIAT SUR LA SOCIÉTÉ PALESTINIENNE .....                      | 71                                 |
| CHAPITRE 2 : COMPARAISON AVEC LES ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX DE LA RÉGION MENA .....             | 73                                 |
| CHAPITRE 3 : RECOMMANDATIONS .....                                                                 | 76                                 |
| CHAPITRE 4 : CONCLUSIONS ET LIMITES DE L'ANALYSE DE L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL PALESTINIEN ..... | 78                                 |
| 1. <i>Manque d'informations actuelles</i> .....                                                    | 79                                 |
| 2. <i>Conclusion et limites du modèle de D. Isenberg</i> .....                                     | 79                                 |
| <b>CONCLUSION</b> .....                                                                            | <b>83</b>                          |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....                                                                         | <b>85</b>                          |
| <b>ANNEXES</b> .....                                                                               | <b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b> |
| ANNEXE 1 : LE GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR .....                                                | <b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b> |

|                                                                                                                                         |                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| ANNEXE 2 : GUIDES D'ENTRETIEN .....                                                                                                     | ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.        |
| <i>Guide d'entretien pour les entrepreneurs</i> .....                                                                                   | <i>Erreur ! Signet non défini.</i> |
| <i>Guide d'entretien pour les acteurs de l'écosystème entrepreneurial palestinien exerçant une fonction autre qu'entrepreneur</i> ..... | <i>Erreur ! Signet non défini.</i> |
| ANNEXE 3 : GUIDE D'ANALYSE THÉMATIQUE .....                                                                                             | ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.        |
| ANNEXE 4 : CARTES DÉTAILLÉES DE LA CISJORDANIE ET DE GAZA .....                                                                         | ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.        |
| ANNEXE 5 : COMPARAISON DES INDICATEURS ÉCONOMIQUES AVEC LE MENA .....                                                                   | ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.        |
| ANNEXE 6 : RETRANSCRIPTION COMPLÈTE DES ENTRETIENS.....                                                                                 | ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.        |

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

|                                                                                                                   |                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| FIGURE 1 LA PALESTINE SOUS MANDAT BRITANNIQUE (LE MONDE DIPLOMATIQUE, 2018) .....                                 | 5                                  |
| FIGURE 2 LES TERRITOIRES PALESTINIENS APRÈS 1948 (LE MONDE DIPLOMATIQUE, 2018) .....                              | 6                                  |
| FIGURE 3 LES TERRITOIRES OCCUPÉS PAR ISRAËL (LE MONDE DIPLOMATIQUE, 2018) .....                                   | 6                                  |
| FIGURE 4 TERRITOIRES PALESTINIENS (ZONES A ET B, ET GAZA) (LE MONDE DIPLOMATIQUE, 2018) .....                     | 7                                  |
| FIGURE 5 L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL SELON D. ISENBERG (ISENBERG, 2011) .....                                    | 20                                 |
| FIGURE 6 NATIONAL EXPERT SURVEY PALESTINIEN (GEM CONSORTIUM, 2012) .....                                          | 23                                 |
| FIGURE 7 NOMBRE DE START-UPS CRÉÉES ANNUELLEMENT (WORLD BANK, 2018c) .....                                        | 25                                 |
| FIGURE 8 AFFLUX D'INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS (UNCTAD, 2019) .....                                          | 32                                 |
| FIGURE 9 CYCLE DE VIE D'UNE ENTREPRISE ET ÉTAPES DU FINANCEMENT (OECD, 2013b) .....                               | 38                                 |
| FIGURE 10 MONTANT MÉDIAN DE L'INVESTISSEMENT SELON L'ANNÉE D'EXISTENCE DE LA START-UP (WORLD BANK, 2018c) .....   | 39                                 |
| FIGURE 11 NOMBRE DE START-UPS PRENANT PART À UN PROGRAMME D'ACCÉLÉRATION OU D'INCUBATION (WORLD BANK, 2018) ..... | 53                                 |
| FIGURE 12 DIVISION TERRITORIALE DE LA CISJORDANIE ET DE GAZA (BRITANNICA, 2019) .....                             | 56                                 |
| FIGURE 13 COMPARAISON ENTRE DIFFÉRENTES CARTES DE RÉSEAU (WORLD BANK, 2018c) .....                                | 64                                 |
| FIGURE 14 CARTE DU RÉSEAU PALESTINIEN CENTRÉ AUTOUR DES CONNECTEURS (WORLD BANK, 2018) .....                      | 65                                 |
| FIGURE 15 THE GEM FRAMEWORK (GEM, 2019) .....                                                                     | <b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b> |
| FIGURE 16 CARTE DÉTAILLÉE DE GAZA (LE MONDE DIPLOMATIQUE, 2018) .....                                             | <b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b> |
| FIGURE 17 CARTE DÉTAILLÉE DE LA CISJORDANIE (OCHA OPT, 2011) .....                                                | <b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b> |
| <br>TABLEAU 1 INDICATEURS ÉCONOMIQUES (TRADING ECONOMICS, 2019; POPULATIONDATA, 2018; WORLD BANK, 2019) .....     | <br>9                              |
| TABLEAU 2 DESCRIPTION DES INTERLOCUTEURS .....                                                                    | 29                                 |
| TABLEAU 3 COMPARAISON ENTRE INCUBATEUR ET ACCÉLÉRATEUR (ZAJICEK, 2017; BRIDGE FOR BILLIONS, 2016) ....            | 52                                 |
| TABLEAU 4 INDICATEURS RELATIF À L'ÉDUCATION ET À L'INSTRUCTION (WORLD BANK, 2019) .....                           | 61                                 |

## ACRONYMES

|               |                                                                         |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>AP</b>     | Autorité palestinienne                                                  |
| <b>CNUCED</b> | Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement        |
| <b>EFCs</b>   | Entrepreneurial Framework Conditions                                    |
| <b>FMI</b>    | Fonds monétaire international                                           |
| <b>GEM</b>    | Global Entrepreneurship Monitor                                         |
| <b>MEE</b>    | Ministère de l'Entrepreneuriat et de l'Autonomisation                   |
| <b>MENA</b>   | Moyen-Orient et Afrique du Nord                                         |
| <b>MNE</b>    | Ministère de l'Economie Nationale                                       |
| <b>MOL</b>    | Ministère du Travail                                                    |
| <b>MOTIT</b>  | Ministère de la Télécommunication et de la Technologie de l'Information |
| <b>NIS</b>    | New Israeli Shekel                                                      |
| <b>OLP</b>    | Organisation de Libération de la Palestine                              |
| <b>ONU</b>    | Organisation des Nations Unies                                          |
| <b>PI</b>     | Propriété intellectuelle                                                |
| <b>PIPA</b>   | Palestinian Investment Promotion Agency                                 |
| <b>PIEFZA</b> | Palestinian Industrial Estate and Free Zone Authority                   |
| <b>PLO</b>    | Organisation pour la Libération de la Palestine                         |
| <b>PMA</b>    | Palestine Monetary Authority                                            |
| <b>TRIPS</b>  | Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights                   |
| <b>TPO</b>    | Territoires palestiniens occupés                                        |
| <b>UNRWA</b>  | UN Relief and Works Agency                                              |



## INTRODUCTION

En 2018, nous nous sommes rendus dans les Territoires Palestiniens avec l'espoir de comprendre, ne serait-ce qu'un peu mieux, le conflit qui les oppose à l'état d'Israël. Né au siècle dernier, ce conflit dont les origines remontent à des temps bien plus lointains, compte de multiples causes qui le rendent pratiquement inextricable. L'une d'elles, évidente, est la sacralité de la région, berceau du christianisme et du judaïsme et terre sainte de l'Islam. Aujourd'hui, le conflit est également le fait de deux nationalismes identitaires, le sionisme et le nationalisme palestinien qui se font face et modèlent le quotidien des populations. Le mur et la présence militaire ne sont que les marques visibles d'une occupation<sup>1</sup> qui sépare et isole les deux peuples entre eux, et fractionne le peuple palestinien lui-même.

Ce conflit, et la Palestine plus particulièrement, apparaissent régulièrement dans l'actualité médiatique, tantôt au sujet des violences à Gaza, tantôt à propos des contestations qui ont suivi l'inauguration de l'ambassade israélienne à Jérusalem. Plus récemment encore, le 4 juillet 2019, les médias rapportaient la démolition de trois citernes d'eau, et l'arrachage de 2.500 arbres et d'une clôture par les troupes israéliennes dans le village bédouin de Khirbet Ad-Duqaiah. Les reportages expliquaient alors que l'infrastructure détruite faisait partie d'un projet Oxfam, et avait été financée par la Belgique (SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, 2019).

Vus d'Europe, les Territoires palestiniens, scindés par des murs, des postes de contrôles, et des colonies israéliennes, et dont les infrastructures peuvent être démolies sans raison légitime apparente, n'apparaissent pas comme un lieu de prédilection pour l'entrepreneuriat.

Pourtant, lors de notre séjour en Palestine en avril dernier, nous avons croisé le chemin de plusieurs jeunes femmes et hommes créatifs, ambitieux, et bercés par des rêves et des projets entrepreneuriaux. A première vue, les entrepreneurs palestiniens ressemblent à ceux du monde entier : ils sont optimistes, débordent d'énergie et se voient déjà à la tête du prochain Uber, Facebook ou Airbnb. Ils créent des plateformes pour réserver des hôtels, des jeux digitaux pour les enfants et

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons ce terme d'« occupation » sans connotation péjorative, mais il est celui des résolutions de l'ONU (Nations Unies, 2019).

des applications pour faciliter la vie quotidienne des Palestiniens, des habitants de la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, ou du monde entier.

Mais si entreprendre et innover est risqué pour les entrepreneurs du monde entier, cela l'est peut-être un peu plus pour les Palestiniens.

La Palestine fait en effet face à d'importantes restrictions dues à l'occupation, restrictions qui n'épargnent pas l'économie. Israël contrôle les frontières, les ports, le réseau électromagnétique, la circulation à l'intérieur des terres et les ressources naturelles.

Cela cause toutes sortes de contraintes matérielles coûteuses et chronophages, telles que les restrictions à la mobilité, les frais de douanes importants à la frontière israélo-palestinienne, l'impossibilité de disposer d'un réseau internet performant, et tout autant de contraintes psychologiques et morales, plus insidieuses, qui composent le paysage palestinien depuis maintenant plus de cinquante ans.

L'occupation n'est pas l'unique source de défis que doivent surmonter les start-ups palestiniennes. Le gouvernement peine à saisir l'importance de l'entrepreneuriat et l'opportunité qu'il peut représenter pour l'économie nationale.

La législation dépassée (héritée du mandat britannique et du droit jordanien) d'usage en Palestine prend peu compte des entrepreneurs. Les quelques programmes de soutien de l'entrepreneuriat sont bien moins performants que ceux de son voisin Israélien, la nation start-up.

Par exemple, les lois en matière de protection de la propriété intellectuelle sont largement dépassées et rarement appliquées. Le manque de réglementation en matière de faillite ou encore la procédure d'enregistrement d'une entreprise sont autant d'obstacles légaux au développement des start-ups palestiniennes.

Or, ayant vécu à Medellín, nous avons été les témoins de l'impact qu'y a eu l'entrepreneuriat ces dernières années. Encore considérée récemment comme l'une des plus dangereuses villes du monde, elle propose désormais un secteur entrepreneurial parmi les plus performants où fleurissent les start-ups.

Nous sommes convaincus que, à l'instar de la ville colombienne, l'entrepreneuriat joue de manière générale le rôle de catalyseur d'un changement social positif à travers le monde. Bien entendu, l'entrepreneuriat n'est pas la solution miracle à ce conflit. Toutefois, ses avantages sont nombreux et apparaissent aux yeux des entrepreneurs palestiniens comme posant les premières pierres de la légitimité et de la souveraineté de l'Etat palestinien.

Nous nous sommes alors demandés, dans la première partie de ce travail, si le contexte très particulier dans lequel s'inscrit la Palestine impactait son économie et plus particulièrement son entrepreneuriat.

Le seconde partie définira le concept de l'écosystème entrepreneurial. Nous avons en effet choisi d'inscrire l'analyse des start-ups palestiniennes dans un cadre plus général, comprenant tous les éléments dont les entrepreneurs ont besoin, tels que les incubateurs, le mentorat, les facilitateurs financiers, etc. Le modèle d'écosystème entrepreneurial de Daniel Isenberg, l'un des initiateurs du concept, sera ensuite expliqué, car ses critères guideront l'analyse réalisée dans la suite de ce travail.

Dans la troisième partie, nous avons analysé l'évolution des start-ups palestiniennes dans ce contexte afin d'établir si, leur activité étant souvent basée sur l'informatique et relevant par conséquent de l'immatériel, elles n'avaient pas, mieux que d'autres acteurs économiques, intégré ces contingences extérieures liées à l'occupation d'un état tiers. En analysant l'écosystème entrepreneurial palestinien selon le modèle de Daniel Isenberg, nous avons voulu savoir comment naissaient ces start-ups et comment elles existaient. Sont-elles soutenues par l'Autorité palestinienne ? Bénéficient-elles d'un soutien massif international ? Sont-elles aidées par des institutions telles que des incubateurs ou des accélérateurs, comme le sont les start-ups belges ?

Afin de confronter les informations recueillies dans la littérature et dans les rapports de différentes institutions, cette partie les mettra en parallèle avec des données qualitatives recueillies lors d'une dizaine d'entretiens individuels semi-directifs menés auprès d'entrepreneurs et de personnes actives dans le secteur entrepreneurial en Palestine. Par souci de qualité, et car l'écosystème entrepreneurial palestinien est intrinsèquement lié à la relation entre Israël et la Palestine, nous avons également contacté des acteurs israéliens susceptibles d'apporter des informations sur l'écosystème palestinien, mais nos demandes sont restées sans réponse<sup>1</sup>.

Finalement, la quatrième partie de ce travail se penchera sur le sens, l'importance et la pertinence des résultats obtenus dans les parties précédentes. Nous y proposerons également une série de recommandations, s'inscrivant elles aussi dans la grille d'analyse de Daniel Isenberg.

---

<sup>1</sup> Nous avons contacté l'ambassade belge en Israël, l'ambassade israélienne en Belgique et le consulat israélien en Belgique.



## PARTIE 1 : LE CONTEXTE GÉNÉRAL EN PALESTINE

### Chapitre 1. Le contexte historique

Ce 22 juin 2019, l'administration du président Trump a révélé le volet économique de son plan de paix israélo-palestinien à l'occasion d'un sommet à Bahreïn. Jared Kushner, auteur de ce plan, conseiller et gendre du président des Etats-Unis, déclare au sujet de celui-ci qu'il est « l'occasion du siècle, si la direction [palestinienne] a le courage de la saisir » (Le Figaro avec AFP, 2019). Or, les Palestiniens le boycottent fermement, malgré la promesse d'un investissement de 50 milliards de dollars. Mohammad Shtayyeh, Premier Ministre palestinien, explique que « les conférences et les mesures d'incitation économiques n'apporteront pas la paix à long terme, en l'absence d'un plan politique global abordant, de manière juste et équitable, toutes les questions essentielles du conflit et conduisant directement à la liberté palestinienne » (Shtayyeh, 2019).

Comme l'affirme Mr Shtayyeh, le contexte économique palestinien est intimement lié à son histoire et à celle du conflit qu'il est par conséquent nécessaire de connaître.

La Palestine est une province de l'Empire Ottoman à partir du 16<sup>ème</sup> siècle. Le territoire est placé sous mandat britannique à la fin de la première guerre mondiale (voir *figure 1*). L'immigration juive débute alors en Palestine, avec la Déclaration Balfour, et augmente dans les années 1930 alors que Hitler prend le pouvoir en Allemagne.

La cohabitation entre les deux communautés se passe initialement en toute quiétude, les divergences d'opinions et de perceptions quant à l'avenir de la région s'accroissent néanmoins à mesure que la population juive augmente (Berger, 2014). A la fin de la seconde guerre mondiale, une vague d'immigration juive arrive en Palestine, soutenue par l'Europe qui découvre les témoignages terrifiants des survivants de l'Holocauste. En 1947, des tensions vives éclatent entre la communauté juive et la résistance palestinienne. Le Gouvernement britannique, désarmé, décide de mettre fin à son mandat et de déléguer la « question de la Palestine » à l'ONU. L'Assemblée générale des Nations Unies vote, la même année, le plan de partition de la Palestine entre deux états indépendants : un Etat arabe, un Etat juif et une zone sous contrôle international autour de



Figure 1 La Palestine sous mandat britannique (Le Monde Diplomatique, 2018)

Jérusalem. Les palestiniens, s'estimant lésés par ce partage, refusent la proposition de l'ONU qui attribuait 56 % du territoire aux immigrants juifs, ceux-ci ne représentant alors qu'un tiers de la population (Roblet, 1999).

En 1948, lorsque David Ben Gurion déclare, dans un contexte de vive violence et de guerre civile, l'indépendance de l'Etat d'Israël, la première guerre israélo-arabe éclate le long des frontières palestiniennes, avec l'intervention des armées arabes en territoires palestiniens.

L'Etat hébreu, sorti vainqueur du conflit, prend le contrôle de Jérusalem-ouest et de 78% des territoires palestiniens, contraignant 750.000 palestiniens à l'exode. Les 22% restants du territoire sont répartis entre les administrations égyptiennes et jordaniennes. Cet événement, appelé la « Nakba », « catastrophe » en arabe, marque tristement la naissance du peuple palestinien et de son identité nationale (voir *figure 2*)

(UNRWA, 2019).



Figure 3 Les territoires occupés par Israël (Le Monde Diplomatique, 2018)

Kippour, dont les Israéliens sortent une nouvelle fois victorieux (Roblet, 1999). Elle mène toutefois aux accords de Camp David en 1978, à l'issue desquels l'Egypte récupère le Sinaï (Berger, 2014).

La première Intifada, soulèvement palestinien, a lieu vingt ans après la guerre de 1967. Bien que le peuple palestinien soit désarmé – ses principales attaques consistent en des jets de pierre –, la révolte pousse Israël à revoir sa stratégie (BBC, 2008). En 1991, les dirigeants israéliens et palestiniens s'asseyent donc à table lors de la Conférence de Madrid, organisée à la suite de la première guerre du Golfe, conférence qui les verra poser secrètement les prémices d'un processus de paix.



Figure 2 Les territoires palestiniens après 1948 (Le Monde Diplomatique, 2018)

S'en suit une colonisation intensive de la Cisjordanie et de Gaza face à laquelle les Palestiniens s'organisent (UNRWA, 2019). En 1964, l'Organisation de Libération de la Palestine (l'OLP) se crée et lutte à partir des frontières syrienne et jordannienne contre l'occupation israélienne. En 1967, alors qu'Israël suspecte la Syrie et l'Egypte de planifier une attaque, l'Etat hébreu anticipe et prend le contrôle de la bande de Gaza, de la Cisjordanie, du Sinaï, du Golan et du reste de Jérusalem (voir *figure 3*). C'est la guerre des Six Jours. En réaction, les actions de l'OLP s'intensifient, et le monde entier a les yeux rivés sur les attaques terroristes des « fedayin » palestiniens (Chaliand, 2018).

En 1973 a lieu la seconde guerre israélo-arabe, la Guerre du

En 1993, la poignée de main entre le président de l'OLP, Yasser Arafat, et le premier-ministre israélien, Yitzhak Rabin, à l'occasion de la signature du processus de paix d'Oslo I laisse entrevoir l'espoir d'une réconciliation. Ce processus de paix, organisé sur cinq ans, doit permettre le transfert du contrôle de la Cisjordanie et de la bande de Gaza aux palestiniens, ainsi que le développement d'une administration autonome palestinienne (Dittus, 2015). D'autres décisions sont également prises concernant la sécurité, et la coopération économique et régionale (Roblet, 1999).

En 1994, l'Autorité palestinienne voit en effet le jour. Mais il s'agit d'une victoire en demi-teinte, au vu de l'échec de toutes les autres mesures d'Oslo I.

En 1995, les deux partis signent Oslo II, protocole complexe au sujet du sort de la Cisjordanie et de Gaza. Les sujets clés évoqués sont alors l'accès à l'eau, les relations économiques, et la répartition de la Cisjordanie en trois zones : A, B et C (voir *figure 4*). La zone A, couvrant une surface équivalant à 18% des Territoires palestiniens occupés, TPO, et abritant 50% de la population, se trouve sous contrôle palestinien total. La zone B, sous contrôle civil palestinien et sous contrôle militaire israélien, englobe 18% des TPO et représente 40% de la population. La zone C, qui recouvre plus de 60% du territoire et 6% de la population, est contrôlée par les israéliens, aussi bien civilement que militairement (Arte Info, 2016). L'accord entérine cette répartition pour une durée de 5 ans, censée aboutir à un Etat palestinien indépendant et souverain dans lequel les Israéliens n'auraient plus de contrôle exclusif sur le territoire.



Figure 4 Territoires palestiniens (zones A et B, et Gaza) (Le Monde Diplomatique, 2018)

Malheureusement, ces accords ne font pas l'unanimité. Rancœur et sentiment d'injustice poussent les extrémistes des deux franges à organiser attaques et attentats terroristes, et, plus la liste de victimes s'allonge, plus l'espoir d'une véritable réconciliation s'amenuise. Survient alors, en 2000, la seconde Intifada. Désemparé face au soulèvement palestinien, le gouvernement hébreu construit le mur de séparation.

Les opérations israéliennes « Pluie d'été », « Bordure protectrice » et « Pilier de défense » contre Gaza, faisant plus de six mille victimes palestiniennes et plusieurs dizaines d'israéliennes, les attentats menés par le Hamas, les échecs répétés des reprises de négociations et la colonisation intense feront ensuite l'actualité du conflit israélo-palestinien....

## Chapitre 2. Le contexte socio-économique

## Introduction

Hanan Ashrawi, diplomate palestinienne et membre du comité exécutif de la *Palestine Liberation Organization*, organisation politique et paramilitaire, a déclaré, le 22 juin 2019, au sujet du projet « *Peace to prosperity* » dévoilé par Jared Kushner quelques jours plus tôt dans le cadre du plan de paix du Moyen-Orient :

If they really care about the Palestinian economy, they should start by lifting the siege of Gaza, stopping Israel stealing our money and our resources and our land and opening up our territorial waters, our air space and our borders so we can freely export and import. They can end the occupation, which is the most basic requirement for prosperity. There can be no prosperity under occupation<sup>3</sup>. (cité dans Al-Mughrabi, 2019)

Dans son analyse économique des TPO, Sara Roy, économiste chercheuse à Harvard, utilise, pour la première fois, la notion de « de-development » pour décrire l'économie palestinienne (1999). Le dé-développement est le processus qui ébranle ou affaiblit la capacité d'une économie à croître et à se développer en l'empêchant d'avoir accès et d'utiliser les ressources essentielles et nécessaires pour promouvoir la croissance interne au-delà d'un niveau structurel donné. L'économie se retrouve alors engagée dans un cercle vicieux qui la mène directement vers la régression économique.

Aujourd'hui, la Palestine est considérée comme un pays en voie de développement (voir les différents indicateurs dans le *tableau 1*). Son économie repose sur l'agriculture et la pêche, le secteur des services, de la construction, et des industries secondaires (Palestine Economic Policy Research Institute, 2010).

En 2018, la croissance du PIB réel a été à peine positive, à cause d'un ralentissement économique en Cisjordanie et d'une dégradation importante à Gaza (World Bank, 2019d). L'économie palestinienne avait observé une légère croissance ces quelques dernières années, mais elle était majoritairement due à l'aide internationale et à la reconstruction de Gaza suite à la guerre. Cette croissance ne reflète par conséquent pas un réel développement économique. Au contraire, la Palestine est bien loin d'atteindre son potentiel économique.

Le chapitre 2 décrit de manière non-exhaustive les caractéristiques propres au contexte socio-économique palestinien, qui influencent inéluctablement l'entrepreneuriat au sein du pays.

---

<sup>3</sup> Traduction en français : « S'ils se soucient vraiment de l'économie palestinienne, ils devraient commencer par lever le siège de Gaza, empêcher Israël de voler notre argent, nos ressources et nos terres et ouvrir nos eaux territoriales, notre espace aérien et nos frontières pour que nous puissions exporter et importer librement. Ils peuvent mettre fin à l'occupation, qui est la condition la plus fondamentale de la prospérité. Il ne peut y avoir de prospérité sous l'occupation » (traduction propre).

| <b>Indicateurs économiques – Cisjordanie et Gaza</b> |           |        |
|------------------------------------------------------|-----------|--------|
| Population (nombre de personnes)                     | 5.187.947 | Jui/19 |
| Produit intérieur brut réel (US\$ millions)          | 3.505     | Déc/17 |
| Produit intérieur brut par capita (US\$)             | 2.923     | Déc/17 |
| Taux de chômage (%)                                  | 31        | Déc/18 |
| Exportations FAB (US\$ millions)                     | 90,7      | Avr/19 |
| Importations FAB (US\$ millions)                     | 504,7     | Avr/19 |

*Tableau 1 Indicateurs économiques (Trading Economics, 2019; Populationdata, 2018; World Bank, 2019)*

## **1. Un taux de chômage vertigineux**

En septembre 2018, le Territoire palestinien occupé obtient le peu enviable record du taux de chômage le plus élevé au monde, taux qui n'a été que rarement atteint dans le monde depuis la Grande Dépression (CNUCED, 2017). Selon la Banque Mondiale, 31 % de la population active palestinienne est au chômage au deuxième trimestre 2018, tandis que le taux de chômage à Gaza s'élève à 52 %. Le taux de pauvreté alarmant de la Palestine, à savoir 29,2 % de la population se trouvant en situation de pauvreté et 13,9 % de grande pauvreté, sont en grande partie la conséquence du chômage persistant (Palestinian Central Bureau of statistic, 2017) .

Les femmes et les jeunes sont les premières victimes des conditions déplorables du marché de l'emploi palestinien. Bien que les femmes palestiniennes aient un taux d'éducation relativement élevé par rapport à la moyenne régionale, leur marginalisation au sein de la société se reflète à travers leur taux de chômage, qui atteint 51,2 % (World Bank, 2019). Selon l'Organisation Internationale du Travail, les mesures de sécurité imposées par l'occupation israélienne affectent plus particulièrement les femmes, notamment lors de leur passage aux checkpoints.

La jeunesse palestinienne est également frappée de plein fouet par la crise du marché de l'emploi. Alors que l'âge médian de la population est de 19,6 ans, près d'un Palestinien sur deux âgé de 15 et 24 ans est sans emploi, et un sur trois n'est ni scolarisé, ni employé, ni en formation (UNCTAD, 2018b; World of Meters, 2019). Par ailleurs, en 2016, 34.3 % de la jeunesse sans emploi l'étaient déjà depuis plus d'un an. Selon une étude de la Banque Mondiale, le chômage des jeunes palestiniens est particulièrement élevé par rapport à la moyenne régionale, 26,8 % au Moyen-Orient et Afrique du Nord, à cause des restrictions de mouvement et de la violence omniprésente (World Bank, 2018). Les circonstances hostiles du marché du travail les poussent à se tourner vers les fonctions informelles. Une étude « school-to-work transition » déplorait, en 2014, que 94,1 % des jeunes palestiniens étaient soit employés dans l'économie informelle soit occupaient un poste informel dans l'économie formelle (International Labour Organization, 2018). Ni les premiers ni les seconds ne bénéficient de prestations

sociales, et plus de 50 % des jeunes travailleurs sont rémunérés en-deçà du salaire minimum (International Labour Organization, 2018).

Les chiffres dramatiques du chômage en Palestine ne reflètent même pas la gravité réelle de la situation. Ils ne prennent en compte que les personnes à la recherche active d'un emploi. Or, de nombreux Palestiniens sans emploi se sont résolus à le rester, au vu de la situation désespérante.

De surcroît, en l'absence d'opportunités d'emploi suffisantes sur le marché palestinien, de nombreux autres se tournent vers le marché de l'emploi d'Israël et de ses colonies. Le nombre croissant de ceux-ci, environ 10 % de la main d'œuvre palestinienne en 2017, reflète une véritable dépendance vis-à-vis du marché du travail israélien (UNCTAD, 2018b). Dépendance qui n'est pas sans conséquence.

Dans un premier temps, les Palestiniens travaillant en Israël sont chaque jour soumis à la politique de restriction de mouvement, et peuvent du jour au lendemain se voir interdire l'accès à leur lieu de travail. Leurs rémunérations sont supérieures à celles des employés travaillant dans les Territoires palestiniens, mais ils restent généralement inférieurs au salaire minimum israélien, même si cela est contraire au droit israélien. De surcroît, ni Israël ni la Palestine ne leur accorde la sécurité sociale ou autres avantages sociaux (International Labour Organization, 2018).

Par ailleurs, Israël ne reverse pas toujours les impôts sur les revenus et les sécurités sociales perçues sur ces employés palestiniens, ce qui représente une perte fiscale considérable pour l'AP, estimée à 3,6 % du PIB en 2010-2011 (International Labour Organization, 2018).

La situation de l'emploi en Palestine, déjà critique, risque, au vu de la démographie, de contribuer à la création d'un autre cercle vicieux, sur la voie du dé-développement et de crises sociétales et politiques. En effet, en regard des courbes actuelles, la population palestinienne aura doublé en 2050. Si la situation reste inchangée, et qu'aucune mesure drastique n'est prise, le chômage prendra des proportions dramatiques, paupérisant d'autant plus la population (Bureau du Premier Ministre Palestinien, 2016). Selon le FMI, afin de ne serait-ce que conserver le taux de chômage présent face à la croissance démographique, l'économie palestinienne requiert une croissance annuelle supérieure à 4 % (UNCTAD, 2018b).

## **2. Un commerce entravé suite aux Accords de Paris**

## Introduction

Les Accords de Paris, *Paris Protocol*, forment le pan économique des Accords d'Oslo. Les deux partis y reconnaissent l'importance du développement économique palestinien, et expriment leur vœu de corriger les relations asymétriques liant les deux économies (Elkhafif, Jamal, & Elagraa, 2014).

Signés en 1994 par le gouvernement Israélien et l'Organisation de Libération de la Palestine, l'OLP, les Accords sont supposés couvrir une période transitoire de cinq ans, à l'issue de laquelle l'Autorité palestinienne se verra attribuer le plein contrôle sur le commerce et les politiques économiques, et, finalement, sur des frontières claires d'un Etat palestinien souverain (Agbahey, Siddig, Grethe, & Luckmann, 2018). Les deux signataires s'engagent alors à « collaborer dans le champ commercial [...], ce qui encouragera le commerce local, régional et inter-régional, à mener une étude de faisabilité concernant la création de zones de libre-échange dans la Bande de Gaza et en Israël, l'accès mutuel à ces zones, et la coopération dans d'autres domaines liés au commerce » (art. 6, annexe 3) (Elkhafif, Jamal, & Elagraa, 2014).

Dans cette section, nous évoquons les éléments de ce protocole qui se révéleront importants pour notre étude.

### 1. L'union douanière

Le protocole met en place une union douanière sur l'ensemble d'Israël et des Territoires Palestiniens. Les textes soulignent l'existence des particularités de chacune des deux économies, mais l'union douanière est en réalité coordonnée de manière unilatérale par Israël, ignorant les disparités flagrantes entre les niveaux de développement économique.

Ainsi, l'Autorité palestinienne se plie au régime douanier d'Israël, à l'exception de quelques biens dont elle a la liberté de déterminer les tarifs (biens produits en Jordanie, en Egypte, ou dans d'autres pays arabes et sujets aux standards israéliens) (Vaggi & Baroud, 2005). Le traité économique garantit également à l'Autorité palestinienne la possibilité de conclure des accords bilatéraux commerciaux avec des pays tiers. Toutefois, dans les faits, le manque de contrôle sur ses frontières limite drastiquement son pouvoir d'attraction. Il en résulte que les seuls accords commerciaux effectifs en Palestine sont ceux qu'Israël entretient avec des pays tiers, et dont la Palestine bénéficie, dans une moindre mesure, grâce à l'union douanière (Agbahey, Siddig, Grethe, & Luckmann, 2018).

## 2. La libre circulation des biens et de la main d'œuvre

Le second point-clé du protocole porte sur la libre circulation des biens et de la main d'œuvre entre les deux nations signataires dans l'optique de réduire tout obstacle à l'importation et à l'exportation pour les marchands palestiniens.

L'article III (13) du Protocole autorise alors l'accès aux ports israéliens pour les Palestiniens, ce qui théoriquement facilite grandement le commerce international (Elkhafif, Jamal, & Elagraa, 2014). Toutefois, la réalité est toute autre. Les affréteurs palestiniens font les frais de contrôles de sécurité discriminatoires aux ports israéliens, menant irrémédiablement à des retards de livraisons et des coûts supplémentaires (World Bank, 2008). La World Bank (2019) estimait à 19 le nombre de jours nécessaires pour qu'un produit importé passe la douane palestinienne depuis Israël.

Par ailleurs, il n'est pas possible d'évoquer la liberté de circulation sans mentionner les fermetures répétées des frontières et la construction de checkpoints internes. A la suite d'attaques terroristes survenues en 1993, Israël met en effet en place une politique de fermeture, matérialisée par des blocages routiers et des couvre-feux restreignant la circulation entre les Territoires palestiniens et Israël, entre la Cisjordanie et Gaza, et au sein même de la Cisjordanie. Ces dispositions mettent à mal la supposée liberté de circulation et handicapent sérieusement le commerce palestinien (Agbahey, Siddig, Grethe, & Luckmann, 2018).

Les restrictions à la liberté de circulation des biens incluent également la *dual-use list*. Cette liste de biens et technologies dits « à double usage » énumère une grande variété de biens à usage civil dont les Palestiniens se voient interdire l'importation, à cause de leur potentielle utilisation à des fins militaires. Les pièces détachées, les engrais, les produits chimiques, les équipements médicaux, les appareils électroniques, les équipements de télécommunication, le métal, les tuyaux en acier, l'équipement optique et les aides à la navigation se trouvent notamment sur cette liste, qui ajoute encore des obstacles au développement économique de la Palestine, aggrave le chômage, augmente le prix des denrées de première nécessité et exacerbe les tensions politiques (UNCTAD, 2018a).

## 3. La rétrocession des revenus issus des importations palestiniennes

La troisième décision importante du Protocole est la mise en place d'un mécanisme de déblocage de revenus, qui contraint Israël à verser ces recettes mensuellement au gouvernement palestinien. Les revenus concernés proviennent des taxes et de la TVA sur les importations palestiniennes originaires de, ou passant par, Israël, que celle-ci collecte pour le compte de la Palestine. Israël décide toutefois régulièrement, pour des raisons politiques, de ne pas reverser cet argent dû à l'Autorité palestinienne, occasionnant un désastre fiscal.

En 2015, Israël a par exemple décidé de cesser le transfert de ces recettes fiscales, environ 130 millions de dollars mensuellement, afin de protester contre la possible sollicitation de la Cour pénale internationale par la Palestine pour qu'elle enquête sur Israël (Reuters, 2015).

Plus récemment, en juillet 2018, l'Etat hébreu a voté une loi afin de sanctionner l'Autorité palestinienne qui dédommage les quelques 6.500 palestiniens emprisonnés en Israël et les familles des « Martyrs » assassinés par les forces armées israéliennes. Ces allocations sont considérées par la Knesset comme des mesures encourageant la violence et récompensant le terrorisme. Chaque mois, les revenus transférés à l'Autorité palestinienne sont alors diminués du montant équivalant à la somme des allocations évoquées ci-dessus.

#### 4. L'absence de monnaie palestinienne

Une autre conséquence du protocole est l'absence d'une monnaie nationale palestinienne. Actuellement, le Dinar jordanien, le Dollar américain et le Shekel israélien sont utilisés, mais c'est le troisième qui est le plus courant.

Dans les textes de l'accord, la possibilité de l'instauration d'une monnaie palestinienne est évoquée, mais elle est sans cesse postposée dans l'attente d'éventuelles discussions futures (Elkhafif, Jamal, & Elagraa, 2014). L'absence d'une monnaie palestinienne empêche l'AP de mener ses propres politiques monétaires. Cela crée également une dépendance de l'économie palestinienne par rapport au cours du New Israeli Shekel, et l'inflation de celui-ci agit depuis une vingtaine d'années comme une taxe à l'exportation et un subside à l'importation pour l'économie palestinienne (Berger, 2014).

En effet, selon l'Enterprise Survey menée par la World Bank (2019), 73 % des entreprises manufacturières palestiniennes utilisent des composantes importées, alors que seules 16 % d'entre elles exportent leurs propres composantes.

#### Conclusion

En conclusion, alors que le volet économique des Accords d'Oslo révélait l'ambition de dynamiser et de rendre autonome l'économie palestinienne, les conditions économiques se sont considérablement détériorées. Les Territoires Occupés sont en effet isolés du marché mondial, ce qui accentue encore la réorientation des échanges vers Israël (Elkhafif, Jamal, & Elagraa, 2014). Dans un rapport sur l'économie palestinienne, la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement indiquait que 81 % des importations palestiniennes étaient israéliennes, et qu'Israël avait absorbé 79 % des exportations palestiniennes entre 1972 jusque 2017 (UNCTAD, 2018a).

Au total, le montant des pertes dues à la mise en place des Accords de Paris est estimé annuellement à 350 millions de dollars selon l'AP, et à 285 millions de dollars selon la Banque Mondiale (Bureau du Premier Ministre Palestinien, 2016; Ministry of Finance and Planning, 2018).

Or, il est évident que si l'économie nationale est affectée par le *Paris Protocol*, chaque entrepreneur palestinien, à son échelle, fait face aux mêmes contraintes. L'union douanière l'empêche d'importer les composantes de ses produits à des prix décents, les checkpoints entraînent une perte de temps et de productivité considérable, le blocage des revenus dus à l'Autorité palestinienne représente autant de fonds que celle-ci ne peut pas investir dans l'écosystème, et l'absence de monnaie nationale ne permet pas au gouvernement de mettre en place une politique monétaire susceptible de favoriser les produits et entrepreneurs locaux.

### **3. L'essoufflement du soutien des donateurs et le désœuvrement de l'Autorité palestinienne**

En février 2019, The Anti-Terrorism Clarification Act (ATCA), signé l'an passé par Donald Trump, entrait finalement en vigueur, entraînant avec lui la cessation de l'aide du gouvernement américain aux Territoires palestiniens (Knell, 2019). Cette annonce reflète un déclin général de l'aide internationale accordée aux palestiniens.

Entre 1994 et 2014, l'Autorité palestinienne a bénéficié d'une aide internationale équivalente à 15 milliards de dollars. Ces fonds étaient essentiellement destinés à appuyer l'AP dans ses refontes ambitieuses pour atteindre la souveraineté et la viabilité budgétaire (Bureau du Premier Ministre Palestinien, 2016). Malheureusement, ils ont été massivement injectés dans le secteur public avec l'engagement d'un nombre excessivement important de fonctionnaires, jusqu'à finalement la création d'une fonction publique – l'AP comptait 177.000 fonctionnaires en 2012 (The Portland Trust, 2013).

La baisse de l'aide extérieure – entre 2014 et 2017, le soutien international chute de 52 % (CNUCED, 2017) –, exacerbée par l'occupation éloigne chaque jour l'AP de la viabilité budgétaire espérée et cause la compression toujours plus importante des dépenses. En 2017, l'AP a reçu 544 millions de dollars pour soutenir son budget, et 175 millions de dollars pour investir dans le développement (Boven, 2018). Malgré cela, l'Autorité palestinienne a fait face à un manque de financement de 750 millions de dollars. Cet écart financier a été comblé par un endettement toujours plus important vis-à-vis du secteur bancaire et par l'accumulation d'arriérés auprès du secteur privé et du fonds de pension (CNUCED, 2017; International Monetary Fund, 2018).

A présent, les aides financières sont majoritairement utilisées pour les dépenses récurrentes, notamment les salaires, et l'Autorité palestinienne éprouve tout de même des difficultés grandissantes à mener ses tâches quasi-gouvernementales telles que la gestion des écoles et des hôpitaux, et à entretenir les institutions essentielles à la future et potentielle souveraineté de l'Etat palestinien (International Monetary Fund, 2018).

Dans la situation actuelle, l'aide internationale en déclin ne permet pas à l'AP d'investir dans le secteur privé et de développer une économie durable susceptible d'encourager l'entrepreneuriat.

#### **4. La bande de Gaza**

Lorsqu'en 2005 le Hamas remporte les élections législatives démocratiques menées sur l'ensemble du pays, Israël, le Fatah, et la communauté internationale s'opposent fermement à sa victoire, dénonçant le caractère terroriste du parti politique. Face à des mesures sévères prises à l'encontre de tout membre du Hamas, le parti victorieux se retire dans la bande de Gaza, de laquelle il prend le contrôle total en 2007. Cette même année, invoquant des mesures de sécurité, Israël impose le blocus maritime, terrestre et aérien sur la bande de Gaza (Katz & Vera, 2017). La Bande de Gaza, territoire de 360 kilomètres carrés se retrouve donc coupée du reste du monde. Au fil des années, des tunnels souterrains seront construits entre Gaza et l'Égypte, puis seront détruits, plusieurs opérations meurtrières seront menées, et le poste-frontière de Rafah, seul point de passage encore actif, sera plus ou moins ouvert selon le climat politique.

Aujourd'hui, le blocus imposé à Gaza constitue un frein majeur au développement socio-économique palestinien. Les restrictions électriques (en 2018, les Gazaouis ont eu accès à l'électricité en moyenne 7h20 quotidiennement (OCHAOPT, 2019)), le taux de chômage s'élevant à 52 %, la pauvreté générale (53 % des habitants vivent en situation de pauvreté (OCHAOPT, 2018)) et l'agriculture dévastée dessinent le paysage gazaoui. Le PIB de la Bande a par ailleurs subi une forte détérioration en 2018, à cause de la diminution de l'aide des donateurs et des transferts d'argent depuis l'AP. Ces éléments, exacerbés par des bombardements israéliens réguliers détruisant les infrastructures de base, rendront selon l'ONU la zone inhabitable d'ici 2020 (UNRWA, 2012).

#### **Conclusion**

Ces différents facteurs expliquent la croissance à peine positive du PIB en 2018. Si Israël poursuit le régime restrictif actuel et si la Cisjordanie et Gaza ne créent pas à nouveau une dynamique commune, la Banque Mondiale estime que la croissance du PIB réel palestinien devrait se situer entre

0,5 et 1,6 % entre 2019 et 2021, synonyme d'une baisse annuelle du revenu réel par habitant de 2 à 3 % (World Bank, 2019d).

Or, il est indéniable que les contraintes socio-économiques s'appliquant à l'échelle nationale et se reflétant dans la faible croissance du PIB influencent également les start-ups palestiniennes. La troisième partie de travail développera en détails l'impact de ce contexte sur les entrepreneurs de Cisjordanie et de Gaza.

## **PARTIE 2 : L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL DANS LA LITTÉRATURE**

### **Introduction**

C'est en 1980 que naît l'idée qu'un certain environnement social et économique peut favoriser la croissance de l'entrepreneuriat, et que les chercheurs commencent à esquisser le concept des écosystèmes entrepreneuriaux, alors qu'ils s'intéressent aux facteurs favorisant un entrepreneuriat performant.

Le concept s'affine progressivement, dans les années 1990, lorsque les économistes comparent les différentes régions bénéficiant d'une concentration élevée d'activités innovantes, profitant d'infrastructures de qualité et du soutien d'institutions publiques et privées. Toutefois, c'est très récemment que le cadre théorique autour de ce concept en tant que tel est réellement étudié par les chercheurs (Faghih & Zali, 2018).

A présent, sous la pression des gouvernements qui reconnaissent l'importance de l'entrepreneuriat et de l'innovation pour leur économie, de plus en plus de chercheurs à travers le monde analysent les écosystèmes entrepreneuriaux pour déterminer les modèles de réussite, afin de pouvoir ensuite les copier ou les améliorer (Schwarzkopf, 2015).

Grâce à ces recherches sur le contexte entrepreneurial, l'entrepreneuriat n'est à présent plus considéré comme reposant seulement sur les qualités de l'entrepreneur. Celles-ci sont plutôt étudiées dans le contexte dans lequel il puise ses ressources et mène ses initiatives (Faghih & Zali, 2018).

### **Chapitre 1. Définitions**

Avant d'entrer dans le vif du sujet et d'évoquer quelles conditions favorisent l'entrepreneuriat, notamment en Palestine, il s'agit de définir ce terme-clé qu'est l'entrepreneuriat. Dans ce travail, la notion d'entrepreneur fait référence à la personne qui recherche constamment la valeur économique par le biais de la croissance, et qui, par conséquent, ne se contente pas du statu quo (Isenberg, 2011). Il faut, en outre, distinguer l'entrepreneuriat du travail indépendant : la seule possession d'un commerce ne définit pas l'entrepreneur ; un travailleur indépendant, pour être qualifié d'entrepreneur, doit être mû par l'esprit entrepreneurial, à savoir l'innovation et la prise de risque avec l'ambition de saisir de nouvelles opportunités (Business Dictionary, 2019). Cela fait référence à la

distinction entre l'entrepreneuriat *par opportunité*<sup>4</sup> et l'entrepreneuriat *par nécessité*<sup>5</sup>, qui sera explicitée au cours du travail.

En ce qui concerne l'écosystème entrepreneurial, la notion d'écosystème en tant que telle n'a pas été choisie au hasard. Appliqué à la littérature des affaires, le terme issu de la biologie fait écho à une métaphore exprimant l'idée que l'entrepreneur et son entreprise constituent la communauté, qui interagit tant avec le marché environnant et ses éléments vivants, tels que les employés, la famille, les investisseurs ou clients, qu'avec les éléments non-vivants tels que l'économie, les lois ou les produits liés à l'entreprise (Andonova, Nikolova, & Dilyan, 2019; Neumeyer & Corbett, 2017).

La popularité du concept auprès des chercheurs a engendré l'émergence d'une panoplie de définitions différentes. Aujourd'hui, aucune n'est communément acceptée. Toutefois, toutes ont en commun l'interdépendance d'acteurs et de facteurs dans une communauté particulière qui mène à la création de valeur dans une certaine zone géographique, faisant de l'entrepreneuriat le fruit de cet écosystème, mais également l'un des composants d'un cercle vertueux qui mène à une intensification de l'activité entrepreneuriale (Mason & Brown, 2014; Andonova, Nikolova, & Dilyan, 2019).

Le Professeur Colin Mason et le Docteur Ross Brown, synthétisent en 2014 différentes définitions trouvées dans la littérature et définissent à leur tour l'écosystème entrepreneurial comme « un ensemble d'acteurs entrepreneuriaux interconnectés (potentiels et existants), d'organisations entrepreneuriales (entreprises, investisseurs en capital-risque, *business angels*, banques), d'institutions (universités, agences du secteur public, organismes financiers) et de processus entrepreneuriaux (par ex. le taux de natalité des entreprises, le nombre d'entreprises à forte croissance, les niveaux d'"esprit d'entreprise à succès", le nombre d'entrepreneurs en série, le degré de capitulation au sein des entreprises et les niveaux d'ambition entrepreneuriale) qui, formellement et informellement, s'unissent pour créer des liens, servir d'intermédiaires et gouverner la performance dans l'environnement entrepreneurial local » (Mason & Brown, 2014).

Dans tous les cas, bien que l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux en soit encore à ses balbutiements, tous s'accordent sur le fait que si les facteurs énoncés sont présents, le processus de création d'une entreprise instaure un cercle vertueux et auto-renforçant : la mise en place d'un écosystème nourrit et mène au soutien d'autres activités entrepreneuriales (Mason & Brown, 2014).

## Chapitre 2. L'écosystème entrepreneurial selon Daniel Isenberg

---

<sup>4</sup> *Opportunity-driven entrepreneurship*

<sup>5</sup> *Necessity-driven entrepreneurship*

Il existe autant de modèles d'écosystèmes entrepreneuriaux que de définitions. Tous partagent un grand nombre de caractéristiques, mais aussi leur incapacité de refléter de façon exhaustive l'ensemble des composantes, des dynamiques et des interactions de l'écosystème.

Parmi ces modèles, nous avons choisi de mettre en exergue celui de Daniel Isenberg. Son modèle est particulièrement reconnu parmi ses pairs, il en a d'ailleurs inspiré de nombreux autres, et il comporte des éléments particulièrement pertinents pour l'analyse de l'écosystème entrepreneurial palestinien, notamment le rôle de la diaspora.

A l'origine, ce modèle s'appuyait sur la thèse selon laquelle suffisamment de connaissances sur le développement de l'entrepreneuriat avaient été accumulées pour permettre de créer délibérément les conditions nécessaires pour l'encourager rapidement. Celui-ci s'était alors inspiré de différentes expériences à travers le monde entier, ainsi que sur ses propres connaissances en tant qu'universitaire, entrepreneur, *business angel* et conseiller du gouvernement pour définir le concept :

L'écosystème entrepreneurial consiste en une série d'éléments individuels, tels que le leadership, la culture, les marchés financiers et l'ouverture d'esprit des clients, qui se combinent en un ensemble complexe d'éléments. Pris isolément, chacun favorise l'entrepreneuriat, mais est insuffisant pour le soutenir. [...] Ensemble, cependant, ces éléments *turbocompressent* la création d'entreprises et leur croissance<sup>6</sup> (Isenberg, 2010).

En listant les composants biotiques et abiotiques de l'entrepreneuriat, D. Isenberg identifie six domaines au sein de l'écosystème entrepreneurial. Chaque domaine est alors subdivisé en une, deux, ou trois sous-catégories, elles-mêmes décrites en détails (voir *figure 2*) :

- Les politiques : le leadership et le gouvernement
- La culture : les normes sociétales et les *succes stories*
- Le soutien : l'infrastructure, les professions de soutien et les organisations non-gouvernementales
- Le capital humain : le travail et les institutions d'éducation
- Les marchés : les réseaux et les primo-clients

Le diagramme illustré par la *figure 5* reflète le monde tel qu'il influence les décisions, les échecs et les succès des entrepreneurs. Il est également caractérisé par l'absence de lien causal entre les différents domaines. Les variables interagissent en effet entre elles de manière complexe et variable, et ce qui peut être considéré comme le résultat de l'une peut également en être la cause (Isenberg, 2011).

---

<sup>6</sup> Traduction propre

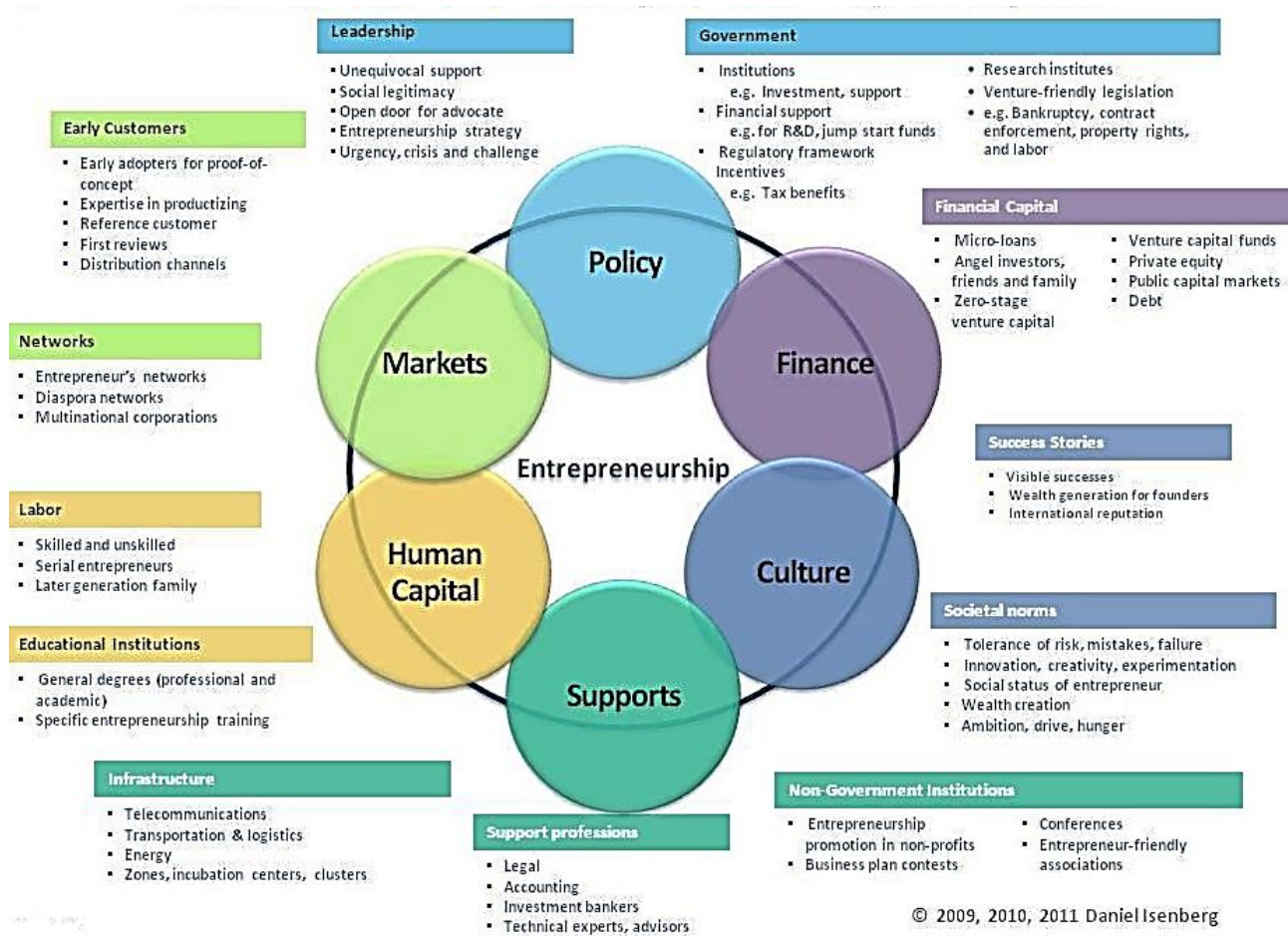


Figure 5 L'écosystème entrepreneurial selon D. Isenberg (Isenberg, 2011)

## Conclusion

Le concept de l'écosystème entrepreneurial a considérablement évolué en quelques années. Il est particulièrement intéressant aujourd'hui pour les décideurs politiques qui espèrent, par un équilibre savant entre des politiques publiques, les comportements sociaux et les financements, établir des stratégies de développement économique territorial afin d'encourager les entrepreneurs.

Avec l'émergence du concept s'est opérée une réorientation : l'entrepreneuriat n'est plus le fruit d'un entrepreneur individuel, mais bien celui d'un contexte, un système dans lequel l'entrepreneuriat est susceptible de fleurir ou non. Toutefois, le concept devenu si populaire montre quelques failles. Les détracteurs l'accusent d'être tautologique : où il y a de nombreux entrepreneurs performants, on trouve un écosystème de qualité, et un écosystème performant abrite un entrepreneuriat de qualité (Stam & Spigel, 2016). En outre, de nombreuses questions sur les bases théoriques du concept restent sans réponse : Comment est-ce que l'impact de l'écosystème peut être évalué sur l'entrepreneuriat ? Quels rôles doivent jouer les politiques publiques ? De nombreux

chercheurs étudient ces questions, mais nous ne disposons pas à ce jour d'un outil capable d'analyser de manière exhaustive un écosystème entrepreneurial complexe (Faghih & Zali, 2018).



## PARTIE 3 : L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL PALESTINIEN

### Introduction

S'il est si important d'analyser l'entrepreneuriat à travers la grille de lecture de l'écosystème entrepreneurial, c'est que cela permet de comprendre ses caractéristiques, ses contraintes, et les améliorations envisageables. Par ailleurs, cette grille donne également aux décideurs politiques certaines clés pour mettre en place les politiques appropriées répondant aux priorités de l'économie et de l'entrepreneuriat. Cela revêt pour la Palestine une importance toute particulière. En effet, encourager l'entrepreneuriat palestinien et l'inclusion économique au sein du pays est une priorité, et un premier pas vers la légitimité et la souveraineté auxquelles la Palestine aspire. Cela permettrait dans un premier temps d'amorcer une reprise économique durable, et de réduire le taux de chômage alarmant (The Portland Trust; Palestine Economic Policy Research Institute, 2014).

Le GEM, au fait de l'importance de cette analyse entrepreneuriale, publie de nombreux indicateurs utiles pour décrypter la situation dans le pays. Par exemple, le *total early-stage entrepreneurial activity*, le TEA, n'est pas particulièrement élevé en Palestine. Ce taux mesure « le pourcentage de la population de 18 à 64 ans qui est soit un entrepreneur débutant, soit un propriétaire-exploitant d'une nouvelle entreprise ». En 2012, il s'élève à 9,84 % de la population, soit un pourcentage plus bas que celui observé en moyenne chez les autres économies en développement à faible revenu (23,39 %), et que le niveau mondial (13 %). Il est toutefois plus élevé que la moyenne de la région (6 %) (GEM Consortium, 2012; The Portland Trust; Palestine Economic Policy Research Institute, 2014).

Le GEM a également publié, en 2012, un National Expert Survey au sujet de la Palestine (voir figure 6).



Figure 6 National Expert Survey palestinien (GEM Consortium, 2012)

Le graphe bleu illustre les perceptions de performance qu'a un groupe d'experts locaux et internationaux choisis avec minutie, sur chacune des *entrepreneurial framework conditions* en Palestine, et le rouge celles de la région (MENA) (voir *annexe 1* pour les détails du GEM et des *entrepreneurial framework conditions*). A l'époque, les experts estiment que les conditions faisant le plus défaut en Palestine sont l'éducation entrepreneuriale à l'école, et les programmes gouvernementaux d'entrepreneuriat.

Plus récemment, la Banque Mondiale (2019) livrait quant à elle les perceptions des entrepreneurs eux-mêmes sur les obstacles auxquels ils font face au sein de l'écosystème. Les résultats de ce sondage énoncent les dix obstacles perçus comme étant les plus importants par les entreprises de l'écosystème (*figure 7*). L'instabilité politique, l'accès au financement, et les pratiques du secteur informel sont considérés comme les barrières les plus prégnantes.

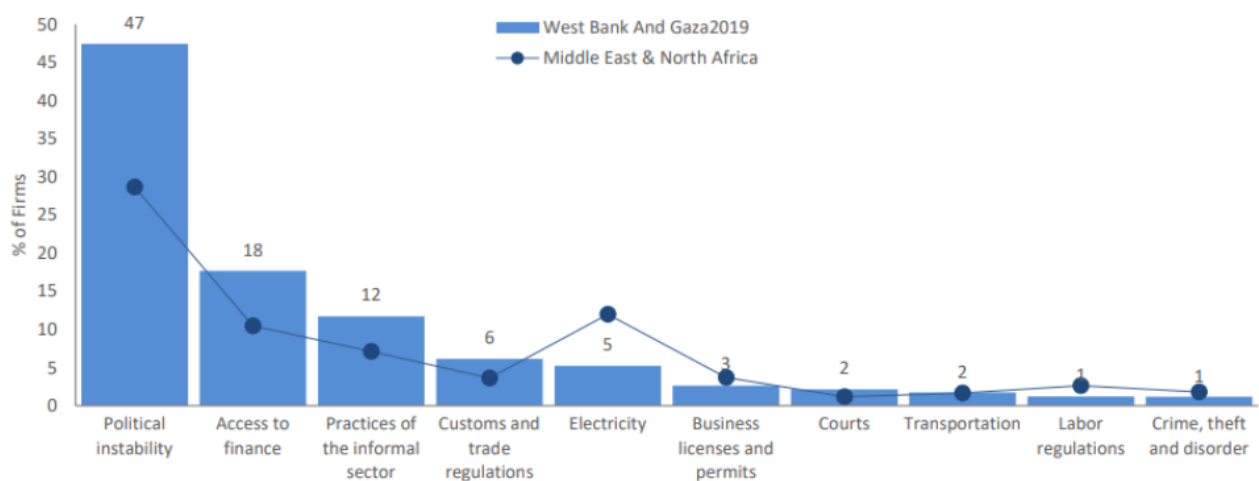


Figure 7 Perceptions des obstacles par les entrepreneurs palestiniens (World Bank, 2019b)

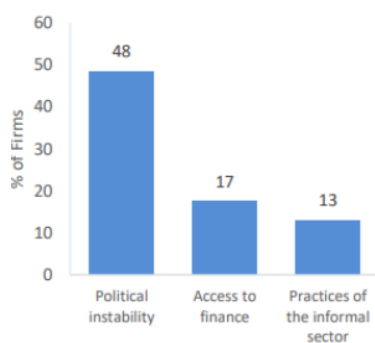


Figure 8 Perceptions des petites entreprises (5-19 employés) (World Bank, 2019b)

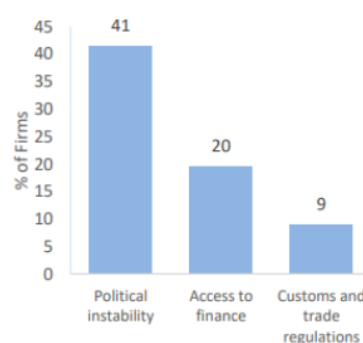


Figure 9 Perceptions des moyennes entreprises (20-99 employés) (World Bank, 2019)

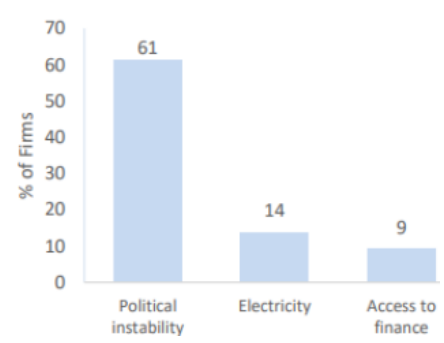


Figure 10 Perceptions des grandes entreprises (100+ employés) (World Bank, 2019)

Les figures 8, 9 et 10 font la distinction entre les réalités vécues par les petites, moyennes et grandes entreprises palestiniennes. Alors que toutes s'accordent sur l'instabilité politique et l'accès au

financement, les petites entreprises se plaignent des pratiques du secteur informel, les moyennes des régulations douanières et commerciales, et les grandes du réseau électrique.

Certaines contraintes sont importantes, et freinent considérablement l'entrée de nouveaux entrepreneurs sur le marché ainsi que le développement des start-ups déjà présentes. L'*Ease of Doing Business Ranking* estime que, sur base de 10 critères liés à l'entrepreneuriat, la Palestine se positionne à la 116<sup>ème</sup> place sur 190 économies, et à la 171<sup>ème</sup> dans le critère *Starting a Business*, prouvant qu'il reste du chemin à accomplir avant que les entrepreneurs palestiniens ne bénéficient d'un environnement réellement propice et encourageant (World Bank, 2019a).

Toutefois, il y a bien quelques perspectives prometteuses. On parle d'un entrepreneuriat digital émergeant sur la scène régionale, et certaines initiatives sont mises en place pour accompagner l'essor de celui-ci, entre autres ambitions.

L'écosystème palestinien se situe à un stade dit avancé, ayant dépassé la phase d'écosystème naissant, mais encore loin d'avoir atteint sa maturité. En moyenne, chaque année, dix-neuf start-ups supplémentaires sont créées par rapport à l'année précédente, donnant lieu à un taux de croissance composé de 34 pourcents dans la création de start-ups depuis 2009 (World Bank, 2018c) (voir *figure 11*).

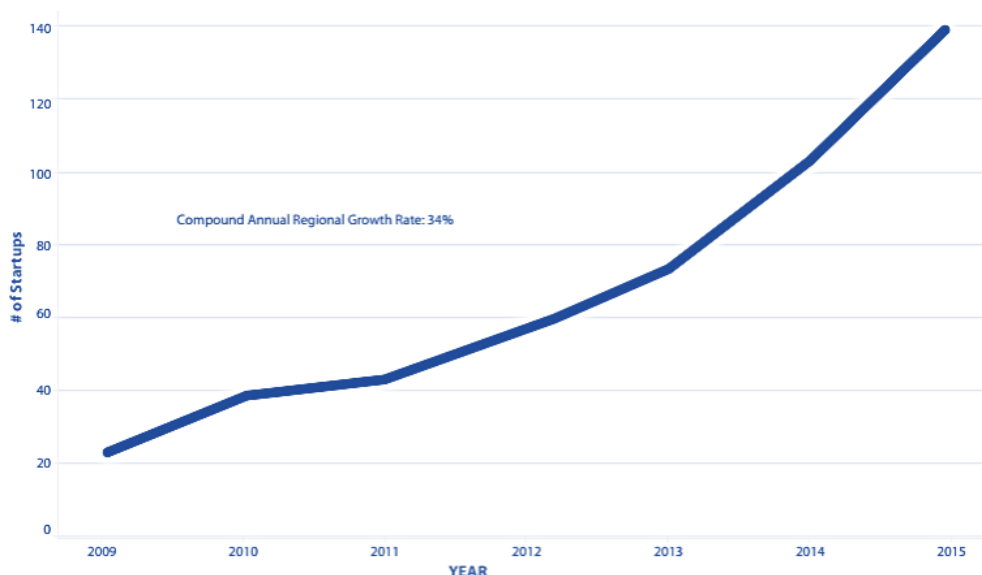


Figure 7 Nombre de start-ups créées annuellement (World Bank, 2018c)

Alors, quelles améliorations doivent être apportées à l'écosystème entrepreneurial palestinien, pour lui permettre de passer au stade de maturité ? Quelles politiques publiques doivent être mises en place ? Quels obstacles majeurs limitent l'essor du secteur ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons tenter d'analyser les différents domaines de l'entrepreneuriat en Palestine, à la lumière des théories issues de la littérature, et en parallèle des témoignages des acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Cette analyse est conduite sur base du modèle de D. Isenberg. Dans un souci de précision et de qualité, nous prendrons la liberté d'adapter, en rajouter et omettant des exemples proposés dans les sous-catégories de la grille de lecture de l'auteur.

Ce modèle décrit l'écosystème entrepreneurial comme étant composé d'une série d'éléments individuels, dits les domaines – les politiques, la culture, les marchés, le capital humain, le soutien, et la finance –, qui interagissent entre eux de manière complexe.

Afin de guider les gouvernements dans la création d'un écosystème entrepreneurial performant, le *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, dont D. Isenberg est le directeur général et fondateur, a créé un cadre pour évaluer les différents domaines de l'environnement. Une série de questions, non-exhaustive, oriente alors les gouvernements dans l'analyse de leur écosystème et nous permettra également d'amorcer l'exploration de l'écosystème entrepreneurial palestinien (Isenberg, 2010).

## Chapitre 1. La méthodologie de l'analyse qualitative

### 1. La collecte des données

Afin de confronter les informations recueillies dans la littérature et dans les rapports de différentes institutions, nous avons mené une collecte de données qualitatives. Nous avons recueilli les témoignages d'une série d'entrepreneurs et de personnes actives dans le secteur entrepreneurial en Palestine. Disposant déjà de nombreuses données quantitatives sur l'entrepreneuriat grâce à la plateforme GEM, à la Banque Mondiale, et à d'autres sites web statistiques, les données qualitatives recueillies lors d'entrevues nous ont semblé plus appropriées afin de cerner l'attitude des entrepreneurs et la perception qu'ils ont de leur environnement.

Afin de recueillir ces données, nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs. L'entretien semi-directif permet de « centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement dans un guide d'entretien, mais n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies ou dans un cadre fermé. Il lui laisse la possibilité de développer et d'orienter son propos » (Euréval, 2010). Nous avons opté pour cette technique dans le but de donner à la personne interviewée la liberté de dire ce qu'elle pense tout en guidant l'entretien afin que nous puissions obtenir des réponses aux questions que nous nous posions.

Le guide d'entretien se trouve à l'*annexe 2*. Nous nous sommes permis d'ajouter ou d'omettre certaines questions. Les questions ont été formulées à partir des recherches effectuées au préalable. L'objectif était de comprendre les obstacles et les éléments facilitateurs que l'entrepreneur ou la personne travaillant au sein de l'écosystème rencontre dans ses activités professionnelles. Les interviews ont été réalisées par Skype et menées en anglais, sauf celle de Basel Sader qui maîtrise parfaitement le français. Par souci de précision et d'authenticité, les témoignages sont conservés dans leur langue originale (anglais).

## 2. Les participants

Le champ d'étude de cette analyse est un échantillon d'entrepreneurs ou de personnes travaillant dans l'écosystème entrepreneurial palestinien. Nous avons initialement pris contact avec les interlocuteurs grâce aux réseaux sociaux et à des articles parus dans la presse en ligne. Nous avons opté pour un échantillonnage de convenance et avons n'avons par conséquent pas imposé de critères d'exclusion préliminaires pour les participants à notre entrevue.

Nous avons mené les entrevues en les orientant en fonction du champ d'activité des répondants, selon deux catégories : les personnes travaillant dans une structure de soutien pour les entrepreneurs, et les entrepreneurs. Neuf entretiens ont été réalisés lors desquels onze répondants ont eu l'occasion de livrer leurs témoignages. Le nombre d'interlocuteurs a été déterminé à partir du critère de la saturation sémantique. Cela signifie que nous n'avions pas prédéfini un nombre de participants à interviewer. Nous avons recueilli de nouveaux témoignages jusqu'à ce que la dernière entrevue réalisée n'apporte plus que des informations redondantes par rapport aux autres interviews.

Le *tableau 2* résume les profils des interlocuteurs interrogés. Nous avons interrogé 6 entrepreneurs et 5 personnes travaillant dans une structure de soutien pour les entrepreneurs.

| Nom             | Date de l'interview | Activité                                                    | Mission de l'organisation                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|---------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imam Hithnawi   | 13 juin 2019        | Cofondateur et directeur général de <i>Flow Accelerator</i> | <a href="#"><i>Flow</i></a> offre aux entrepreneurs l'opportunité d'un processus intégré qui travaille à accélérer la croissance de leurs idées et des compétences de leur équipe à travers le programme Flow Entrepreneurship. Chaque cycle de programme dure 9 mois. |
| Ninaru Shtayyeh |                     | Cofondatrice et gestionnaire du développement               |                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                         |              |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |              | communautaire de<br><i>Flow Accelerator</i>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Fayrouz Khoury</b>   | 14 juin 2019 | Directrice du<br><i>Bethlehem Business Incubator (BBI)</i>          | <a href="#"><i>Bethlehem Business Incubator</i></a> propose aux entrepreneurs des services de formation et des ateliers, des stages et des accès à des réseaux afin de les aider à obtenir des investissements et à poursuivre leurs activités après BBI.                                                            |
| <b>Ramzi Barakat</b>    | 24 juin 2019 | Directeur du développement des affaires de<br><i>Gamiphy</i>        | <a href="#"><i>Gamiphy</i></a> est une plateforme d'engagement et de fidélisation des utilisateurs qui dote les marques de différentes industries d'outils pour accroître la portée et la fidélité des clients, outils tels que des mini-jeux, des publicités jouables et des programmes de fidélisation numériques. |
| <b>Maggie McDonough</b> | 24 juin 2019 | Directrice générale de l'unité consultative de<br><i>Souktel</i>    | <a href="#"><i>Souktel</i></a> est une plateforme active au Moyen-Orient qui relie les demandeurs d'emploi aux employeurs, et les communautés avec les organisations humanitaires via des applications mobiles.                                                                                                      |
| <b>Luna Arouy</b>       |              | Cheffe principale de projet chez<br><i>Souktel</i>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Tareq Nowarah</b>    | 25 juin 2019 | Cofondateur de<br><i>Sidekick</i>                                   | <a href="#"><i>Sidekick</i></a> offre un milieu de coworking flexible et dynamique pour les organisations et les professionnels palestiniens.                                                                                                                                                                        |
| <b>Ayman Arandi</b>     | 27 juin 2019 | Cofondateur et directeur général de<br><i>Iris Solutions</i>        | <a href="#"><i>Iris Solutions</i></a> développe, entre autres technologies immersives, des logiciels d'environnements sensoriels à portée thérapeutique pour personnes autistes.                                                                                                                                     |
| <b>Basel Sader</b>      | 28 juin 2019 | - Avocat<br>- Cofondateur de<br><i>Creative Restaurant Services</i> | - <i>Creative Restaurant Services</i> crée des logiciels à base d'algorithmes pour faciliter la gestion des restaurants.<br>- <i>Azmeh</i> est une application qui décrit en temps réels la situation à chaque                                                                                                       |

|                         |                 |                                                                 |                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                 | - Fondateur d' <i>Azmeh</i><br>- Fondateur de <i>Ezents Inc</i> | checkpoint et qui indique le temps nécessaire pour le franchir.<br>- <i>Ezents Inc</i> est un jeu mobile.                                                                                                     |
| <b>Wijdan Al-Sharif</b> | 29 juin 2019    | Fondatrice de <i>The Green Shop</i>                             | <i>The Green Shop</i> vend des produits de beauté écologiques et sains sur internet.                                                                                                                          |
| <b>Dawoud Zahran</b>    | 01 juillet 2019 | Fondateur et directeur général de <i>Mission</i>                | <i>Mission</i> contribue à la création et à l'expansion de start-ups palestiniennes en phase de démarrage grâce à une recherche de pointe, à un processus d'accélération unique et à un plaidoyer sur mesure. |

Tableau 2 Description des interlocuteurs

### 3. La méthode d'analyse

Nous avons utilisé la méthode d'analyse du contenu pour exploiter les informations contenues dans ces entretiens. Cette méthode, basée sur l'inférence et la déduction, permet de tirer des conclusions générales à partir de différents récits. Une étape préliminaire, dite la préanalyse, permet d'organiser les idées de départ afin d'établir à un plan d'analyse.

La seconde phase est l'exploitation du matériel. Elle consiste en la classification des données selon des thèmes choisis sur base de la préanalyse.

Vient finalement l'étape du traitement, de l'interprétation et de l'inférence où les données brutes, organisées, permettent de tirer des conclusions (Wanlin, 2007).

L'annexe F contient la grille d'analyse thématique construite à partir de nos entretiens. Les thèmes, définis à la suite de lectures répétées, servent pour organiser les résultats et tirer des conclusions à mettre en parallèle avec les informations préalablement obtenues.

## Chapitre 2. Les domaines de l'écosystème entrepreneurial palestinien

### 1. Les politiques

Le gouvernement

Est-ce que le gouvernement :

- Crée des institutions efficaces directement associées à l'entrepreneuriat (instituts de recherche, liaisons à l'étranger, forums de dialogue public-privé) ?

- Élimine les obstacles structurels à l'entrepreneuriat, tels qu'une législation défavorable en matière de faillite et une mauvaise application des contrats ?

(Isenberg, 2010, p. 5)

## Introduction

D. Audretsch et al. (2002), B. A. Gilbert et al. (2004), W. J. Baumol et al. (2007) ont en commun, à l'instar d'autres chercheurs, d'avoir souligné l'importance des politiques entrepreneuriales sur le développement de l'économie, et notamment leur influence positive sur la croissance (cité dans Fuerlinger, Fandl, & Funke, 2015). Bien que l'impact du gouvernement sur l'activité entrepreneuriale soit encore largement débattu au sein du corps académique, il est capable d'influencer l'innovation et l'entrepreneuriat de sa région. Les mesures du gouvernement américain ont, par exemple, amplement contribué au succès de la Silicon Valley. Les innovations telles que SIRI, et l'accès à Internet depuis l'iPhone furent notamment soutenues par le gouvernement (Fuerlinger, Fandl, & Funke, 2015).

Dans les pays en développement, l'absence de politiques publiques efficaces et modernes explique d'autant plus le faible niveau d'entrepreneuriat. C'est le cas en Palestine : la législation dépassée d'usage en Palestine empêche de nombreux jeunes de lancer leur start-up (The Portland Trust, 2013).

Le paysage politique en matière d'entrepreneuriat est composé du Ministère de l'Economie Nationale (MNE), du Ministère du Travail (MOL), et du Ministère de la Télécommunication et de la Technologie de l'Information (MOTIT).

Mohammad Shtayyeh, Premier Ministre nouvellement en fonction, a également annoncé en avril de cette année la création du Ministère de l'Entrepreneuriat et de l'Autonomisation (MEE), chargé d'encourager le développement des petites et moyennes entreprises (Hassan, 2019).

La *Palestine Monetary Authority* (PMA), institution publique indépendante chargée de maintenir un taux d'inflation bas et de promouvoir une croissance durable. Cette dernière est chargée de la législation s'appliquant, entre autres, aux entrepreneurs (Palestine Monetary Authority, 2019).

Le *Higher Council for Innovation & Excellence*, créé à l'initiative du gouvernement, a pour rôle de promouvoir la créativité, l'innovation, et donc de développer et de soutenir l'entrepreneuriat.

Le HCIE offre notamment ses services en matière d'incubateur, d'accélérateur, de fonds d'investissement, de concours promouvant l'entrepreneuriat, de conférences sur le sujet, etc (HCIE, 2019).

Parallèlement, le *Palestinian Fund for Employment and Social Protection for Workers*, créé en 2003 par un décret présidentiel, a pour mission de soutenir la compétitivité de la main d'œuvre

palestinienne, en particulier des jeunes diplômés. Dans le passé, le fonds a notamment soutenu le projet de jeunes diplômés gazaouis, et accompagné la réinsertion des cisjordaniens ayant travaillé dans les colonies israéliennes dans le marché du travail palestinien (The Palestinian Fund for Employment and Social Protection, 2019).

Or, malgré la mise en place de ces différentes organisations responsables du soutien de l'entrepreneuriat, les entrepreneurs palestiniens continuent de reprocher au gouvernement une certaine inaction.

Chacun de nos onze répondants estime en effet que le rôle de celui-ci est limité en matière d'entrepreneuriat : Basel Sader explique par exemple que les initiatives gouvernementales endommagent l'écosystème entrepreneurial au lieu de le soutenir, et Fayrouz Khoury, plus mesurée, estime que l'environnement n'est pas encore *entrepreneurship friendly* malgré les quelques initiatives prises. Il convient alors de s'interroger sur les raisons pour lesquelles ces organismes ne semblent pas remplir leurs objectifs, et quels domaines du ressort du gouvernement font plus particulièrement défaut à l'écosystème entrepreneurial.

#### L'investissement

Selon *Paltrade*, organisation sans but lucratif luttant pour un environnement concurrentiel et propice à l'entrepreneuriat, le gouvernement a mis en place un environnement favorable et accueillant pour les investisseurs. Deux organes sont responsables de cela : La *Palestinian Investment Promotion Agency* (PIPA) est l'agence responsable de la promotion de l'investissement et de la défense des investisseurs ; la *Palestinian Industrial Estate and Free Zone Authority* (PIEFZA) est quant à elle responsable des investissements dans les zones industrielles. Les deux organes tirent leurs pouvoirs de la *Investment Promotion Law*, qui garantit par exemple aux investisseurs internationaux le libre transfert de toutes les ressources financières hors de la Palestine, sans distinction entre le paiement des intérêts, le principal des dettes, le capital, etc. (Boven, 2018). La loi applique aussi le principe de non-discrimination, et garantit aux investisseurs locaux et étrangers la protection contre l'expropriation, les garanties de rapatriement, certaines incitations et exonérations fiscales (Export Enterprises SA, 2019). Selon la Banque Mondiale (2018b), le gouvernement palestinien se montre par ailleurs prompt à investir dans les start-ups.

Malgré ces efforts, la Banque Mondiale, tout en reconnaissant la présence d'incitations fiscales favorisant le FDI, classe la Palestine à la 161<sup>ème</sup> position dans l'*Ease of Doing Business* selon le critère de protection des investisseurs minoritaires. Les droits régissant le rôle des investisseurs dans les décisions-clés de l'entreprise et les informations que celle-ci doit partager avec les investisseurs font notamment défaut (World Bank, 2019a). A titre d'illustration, le *Foreign Direct Investment* en Palestine

est relativement bas en comparaison avec le reste de la région<sup>7</sup>, et ne s'améliore que peu au fil des années (voir *figure 12*). En 2017, nous observons par ailleurs une chute de celui-ci de 94 millions de dollars par rapport à l'année précédente.

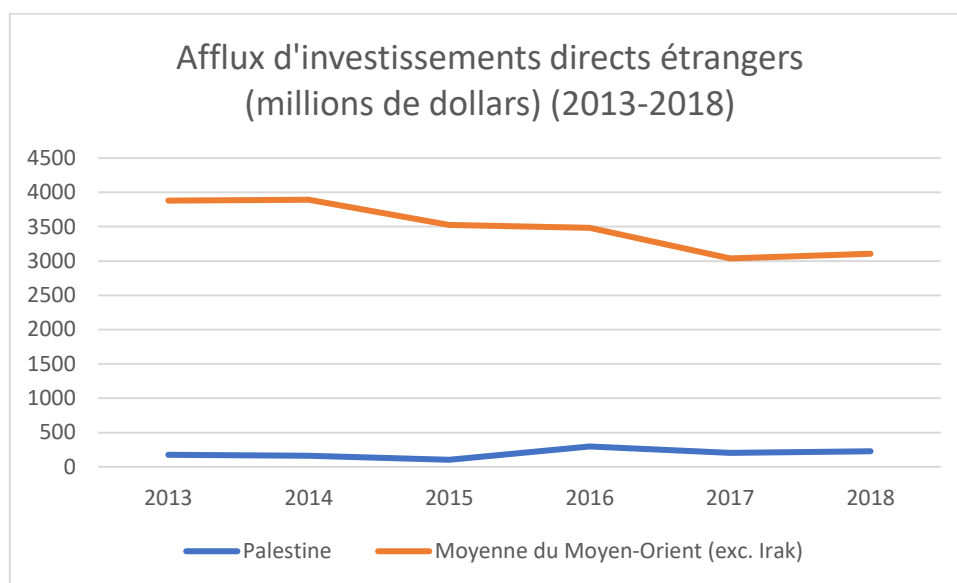


Figure 8 Afflux d'investissements directs étrangers (UNCTAD, 2019)

Ces informations démontrent qu'en dépit des initiatives du gouvernement en la matière, celles-ci ne sont pas suffisantes, ou mal appliquées, pour contrebalancer le risque lié à l'investissement dans les territoires. La direction de Yamsafer, qui peut être considérée comme la start-up palestinienne la plus couronnée de succès, s'était par exemple enregistrée à Delaware plutôt qu'à Ramallah, à cause de la législation en matière de protection de l'investisseur palestinienne (Reed, 2016). Souktel, dont deux de nos répondantes sont des employées, a également préféré cette solution.

L'Autorité palestinienne, consciente des améliorations de l'environnement juridique à mettre en place pour favoriser les investissements nationaux et étrangers, est en train d'étudier la possibilité d'un troisième amendement à la *Investment Promotion Law*. Ninaru Shtayyeh et Dawoud Zahran ont toutefois tous les deux soulevé la complexité du processus de légifération, notamment en matière d'investissement. Les dernières élections législatives se sont en effet tenues en 2006, et le *Palestinian Legislative Council*, le parlement palestinien, ne s'est plus réuni depuis 2007<sup>8</sup>. Cela étant, toute nouvelle loi ou amendement doit être édicté par décret présidentiel. Or, l'AP se montre réticente à

<sup>7</sup> Les pays du Moyen-Orient reflétés dans ces chiffres sont le Bahreïn, la Jordanie, le Koweït, le Liban, Oman, le Qatar, L'Arabie Saoudite, La Turquie, les Emirats Arabes Unis, et le Yémen. Le graphique est à lire avec circonspection puisqu'il compare des pays avec des contextes politique, géographique et démographique différents.

<sup>8</sup> Le *Palestinian Legislative Council* a été démantelé en décembre 2018 par la Cour Constitutionnelle palestinienne pour encourager la transition vers la souveraineté palestinienne. Cette annonce est venue avec l'engagement de nouvelles élections dans les six mois suivant le démantèlement (Kuttab, 2018).

l'idée de promulguer de nouvelles lois, et ne le fait que lorsque cela s'avère réellement nécessaire, ralentissant considérablement toute initiative législative (International Business Publications, 2016).

### L'enregistrement des entreprises

Selon la Banque Mondiale (2018), le coût élevé et incohérent de l'inscription et de la mise sur pied d'une entreprise constitue un obstacle majeur pour les entrepreneurs palestiniens (The World Bank, 2018). Pour obtenir une licence, un entrepreneur palestinien devra en effet payer 47 % du revenu annuel moyen, soit un montant bien plus élevé que la moyenne du MENA où le coût de l'enregistrement s'élève à 22,6 % du revenu moyen (World Bank, 2019a).

Au-delà des obstacles financiers, la dizaine d'étapes jalonnant l'inscription d'une entreprise prend en moyenne, dans sa totalité, 43 jours pour un homme et 44 jours pour une femme, soit le double de la moyenne du MENA (World Bank, 2019a). Le processus est compliqué et le flou entourant les différentes catégories d'enregistrement mène fréquemment les entrepreneurs à se tromper, malgré les explications confuses des avocats (The World Bank, 2018). Parmi les cinq répondants ayant mentionné l'enregistrement des start-ups palestiniennes, quatre estiment en effet les procédures compliquées ou coûteuses.

En 2019, la Cisjordanie et Gaza sont d'ailleurs classées à la 171<sup>ème</sup> position par l'*Ease of Doing Business* en ce qui concerne la facilité de commencer une entreprise (World Bank, 2019a).

### Le régime fiscal

Alors que les opinions au sujet de l'influence du régime fiscal sur l'entrepreneuriat divergent au sein du corps académique, le gouvernement palestinien annonce toutefois la mise en place de mesures fiscales favorables aux entrepreneurs dans plusieurs de ses plans de développement (Palestinian National Authority; Ministry of Planning, 2007; Palestinian National Authority; Ministry of Planning, 2005).

Or, dans les faits, le chercheur Osama K. Najjar déplore, en 2012, la modification de la loi sur l'impôt sur le revenu, qui met à mal les entrepreneurs palestiniens. Suscitant la controverse au sein de la société civile, ces changements réduisent l'exonération fiscale pour les entreprises, exonération qui incitait spécialement les entrepreneurs. Basel Sader confirme lors de notre entrevue virtuelle que les start-ups palestiniennes doivent, comme les autres formes d'entreprises, payer des taxes dès leur premier jour d'activités, alors que, de manière générale, les start-ups en sont partiellement exemptées à leurs débuts.

En 2019, Gaza et la Cisjordanie sont classées à la 107<sup>ème</sup> position mondiale par *l'Ease of Doing Business* en matière de législation fiscale, alors que le MENA se classe en moyenne à la 83<sup>ème</sup> position (World Bank, 2019a).

#### L'économie informelle

Les mesures politiques inadéquates encouragent généralement la présence de l'économie informelle (Williams & Nadin, 2012). Les coûts liés à l'enregistrement des entreprises expliquent en effet probablement en partie l'importance de l'économie informelle en Palestine. Comme évoqué précédemment, les entrepreneurs palestiniens envisagent cette économie informelle comme un obstacle majeur freinant leur développement. En 2019, 64 % des entrepreneurs interrogés dans le cadre de *l'Enterprise Surveys* mené par la World Bank déclaraient faire face à la concurrence d'entreprises informelles. En outre, non contente de créer de la concurrence déloyale pour les entrepreneurs palestiniens, l'économie informelle dissuade probablement de nouveaux potentiels entrepreneurs de rentrer sur le marché (The Portland Trust, 2013).

En dépit de la littérature sur le sujet, aucune des personnes interviewées n'a mentionné l'économie informelle au rang des obstacles qu'elle rencontre dans ses activités.

#### La propriété intellectuelle

En mai 2018, lors de la première conférence sur la propriété intellectuelle (PI) en Palestine, le Dr. Talal Abu-Ghaza exhortait le gouvernement à adopter au plus vite une nouvelle législation relative à la PI. Selon lui, celle-ci générerait des revenus et dorerait l'image de la Palestine (AG-IP News, 2018).

En effet, les lois en matière de propriété actuelle actuellement en vigueur, dont la création remonte à 1911 à Londres, sont largement dépassées et limitent l'attractivité du pays pour les investisseurs étrangers, notamment dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. La législation n'est par ailleurs pas conforme à *l'Agreement on Trade Related Aspects of International Property Rights*<sup>9</sup> (TRIPS), qui pose les standards minimaux mondiaux pour la régulation de la propriété intellectuelle (Paltrade, 2014).

En plus d'être désuètes, les lois en matière de protection intellectuelle sont rarement appliquées. Le pouvoir judiciaire manque cruellement d'expérience et de formation à ce sujet, et ne parvient pas à faire respecter la législation des brevets, ni celle des droits d'auteur (Paltrade, 2014).

---

<sup>9</sup> l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce international

Les investisseurs, sans garantie que leur investissement sera protégé légalement, se montrent réticents à investir en Palestine.

Il est par conséquent essentiel que le gouvernement prenne conscience de la nécessité d'actualiser la législation, et d'appliquer les normes internationales. Un régime de propriété intellectuelle efficace est en effet corrélé positivement avec des variables économiques telles que le PIB du pays, les infrastructures médicales, l'électricité... (Ginarte & Park, 1997).

### La corruption

Selon Lambsdorff, une législation faible et un environnement institutionnel défaillant sont également à l'origine d'une économie corrompue.

La corruption qui rongerait l'Autorité palestinienne est souvent rapportée dans les médias, lorsque l'un ou l'autre dirigeant est accusé d'avoir détourné de l'argent de l'aide internationale. Or, étonnamment, cela ne se reflète pas dans l'Enterprise Surveys, où seuls 8 % des entrepreneurs ont déclaré s'être vu demander le paiement d'un pot-de-vin, alors que ce pourcentage s'élève à 22 % en moyenne pour le MENA, et à 24 % pour les pays à revenus intermédiaires inférieurs tels que la Palestine (World Bank, 2019b). En effet, la corruption ne figure pas dans les 10 obstacles que les entrepreneurs perçoivent comme les plus importants dans leurs activités professionnelles. Par ailleurs, une seule personne interviewée a mentionné la corruption comme étant un des problèmes dans le milieu entrepreneurial palestinien, mais une autre l'a largement contesté.

D'un autre côté, à défaut d'étude sur la question<sup>10</sup>, il paraît difficile de se fier à certains articles qui apparaissent dans les journaux. Si par exemple, nous faisons une recherche sur la toile, les articles les plus virulents émanent d'un cinéaste/journaliste du nom de Pierre Rehov dont les articles et tous les films sont ouvertement et systématiquement anti-palestiniens.

La Palestine déchaîne les passions, dans les deux sens, et son image, positive ou négative, est un enjeu, notamment financier, pour les deux camps en sorte qu'il serait hasardeux de se fier à tous ces écrits peu ou pas documentés qui mettent en épingle l'information qui sert l'intérêt d'un camp ou de l'autre.

### La faillite

Selon la Banque Mondiale (2018), le manque d'une réglementation relative à la faillite constitue un réel obstacle dans l'écosystème entrepreneurial palestinien. En 2019, la Cisjordanie et

---

<sup>10</sup> La Palestine ne figure pas dans le classement de *Transparency International* au sujet de la corruption.

Gaza étaient d'ailleurs classés à la 168<sup>ème</sup> position mondiale concernant la législation en matière d'insolvabilité d'une entreprise (World Bank, 2019a). Ayman Arandi ajoutait lors de son entrevue que la législation en matière de faillite était une lacune de l'ensemble de la région, précisant que cela découlait de la perception culturelle de l'échec.

Or, il est prouvé que la législation en matière de faillite est le facteur ayant la plus grande influence sur le niveau de travail indépendant, *self-employment*, plus encore que le niveau de croissance du PIB réel. Les pays adoptant une législation plus favorable aux entrepreneurs en matière de faillite observent statistiquement une augmentation de leur taux d'entrepreneuriat (Armour & Cumming, 2008). Klapper, Laeven et Rajan (2006) d'ajouter par ailleurs que l'impact des législations sévères en matière de faillite est d'autant plus grand lorsque celles-ci sont couplées à un capital minimum élevé pour l'inscription de l'entreprise, ce qui est le cas en Palestine (Klapper, Laeven, & Rajan, 2006).

#### La séparation politique et administrative entre la Cisjordanie et Gaza

Depuis la séparation entre le Hamas et l'Autorité palestinienne survenue en 2007, de nouvelles lois régulant le commerce et les entreprises sont passées tant à Gaza qu'en Cisjordanie. L'enregistrement des entreprises, les permis, le système bancaire, le régime fiscal, le système judiciaire, et la compétition sont autant de domaines affectés par cette nouvelle législation, ce qui rend les contacts commerciaux entre les deux régions difficiles et coûteux. Le marché intérieur palestinien étant déjà relativement limité, cette législation réduit encore le marché accessible tant aux entrepreneurs gazaouis qu'aux cisjordaniens (Assaf, 2014).

#### Conclusion

Selon le Dr. Nezameddin Faghih et le Dr. Mohammad Reza Zali, l'écosystème palestinien, à l'instar de la Jordanie, du Koweït, du Maroc et de la Tunisie, compte parmi ses points faibles la réglementation du marché intérieur, les programmes gouvernementaux en matière de taxes, et les politiques gouvernementales concernant l'entrepreneuriat (Faghih & Zali, 2018).

Tous ces facteurs relèvent de la fonction du gouvernement, et reflètent par conséquent des lacunes considérables dans l'action du gouvernement qui traite l'écosystème entrepreneurial. Un mécontentement général se dégage en effet des entrevues à ce sujet.

Pour expliquer la carence gouvernementale, quatre des répondants invoquent comme première raison le manque de connaissances du concept entrepreneurial. A l'instar du président palestinien Mahmoud Abbas qui a fêté ses 84 ans cette année, les dirigeants politiques sont plus âgés que la population palestinienne, dont, pour rappel, l'âge médian est de 19,6 ans. Le gouvernement ne

semble par conséquent en mesure ni de comprendre les besoins des start-ups ou leur intérêt, ni de mettre en place un écosystème qui leur soit favorable.

En reconnaissant les quelques initiatives isolées prises par le gouvernement, quatre des interlocuteurs expliquent, quant à eux, le manque de soutien du gouvernement par son pouvoir effectif limité. Selon eux, le gouvernement est, à ce stade, incapable d'opérer un réel changement à cause des différents obstacles auxquels il fait face et des responsabilités prioritaires qu'il peine déjà à assumer, telles que le versement des salaires des fonctionnaires.

### Le leadership

Est-ce que les leaders publics :

- Agissent en tant que fervents défenseurs publics des entrepreneurs et de l'entrepreneuriat ?
- Ouvrent leurs portes aux entrepreneurs et à ceux qui font la promotion de l'entrepreneuriat ?

(Isenberg, 2010, p. 5)

Le *leadership* entrepreneurial est une fonction importante au sein de l'écosystème. Les leaders, vus par D. Isenberg, sont les figures de référence et les sources d'inspiration des entrepreneurs, impliquées dans l'écosystème, se présentant comme les hérauts de l'entrepreneuriat et qui, par leurs discours ou à travers leurs actes, encouragent les autres à saisir les opportunités qui se présentent à eux (Mason & Brown, 2014).

Il existe en Palestine quelques organisations isolées dont le but est de promouvoir l'entrepreneuriat. *The Business Women Forum*, par exemple, est une association nationale sans but lucratif qui renforce le rôle des femmes d'affaires en tant que leader à l'aide de plaidoyers et de mise en réseau. Elle est dirigée par une dizaine de femmes entrepreneures reconnues. Le *Young Entrepreneurs Palestine* a une mission similaire auprès des jeunes Jérusalémites.

En parallèle de ces organisations, trois des répondants ont mentionné la présence de « pionniers », d'acteurs-clés de l'écosystème, tels que des PDG, des employés de programmes accélérateurs, des avocats, des juges, qui se rassemblent, sensibilisent la population au thème de l'entrepreneuriat, et plaident également pour une législation plus favorable à l'égard des entrepreneurs. Bien que Dawoud Zahran ait reconnu, lors de notre entretien, que cela n'avait pas encore livré de résultats significatifs, il existe visiblement une série d'acteurs qui se préoccupent de l'avenir de l'entrepreneuriat palestinien.

## 2. La finance

Existe-t-il des sources de capitaux qui :

3. Fournissent des fonds propres aux entreprises en phase d'avant-vente ?
4. Fournissent de la valeur non monétaire, comme le mentorat et des contacts ?

(Isenberg, 2010, p. 5)

## Introduction

L'argent est le nerf de la start-up, et le financement est l'une des préoccupations majeures des entrepreneurs. Les start-ups ne bénéficient généralement pas des sources traditionnelles de financement, telles que les fonds de pension ou les compagnies d'assurance, qui ne sont ni intéressées ni préparées à fournir le financement et le suivi adéquats. Dans un écosystème entrepreneurial sain et performant, les start-ups sont financées par les subsides, le capital et les prêts, chacun des trois types de financement intervenant selon des critères différents, avec des attentes différentes, à hauteur de montants différents, et à des stades différents de l'évolution de l'entreprise. Afin d'illustrer les sources de financement disponibles aux entrepreneurs palestiniens selon la phase dans laquelle se trouve leur entreprise, nous nous baserons sur le cycle de financement d'une start-up (voir *figure 13*).

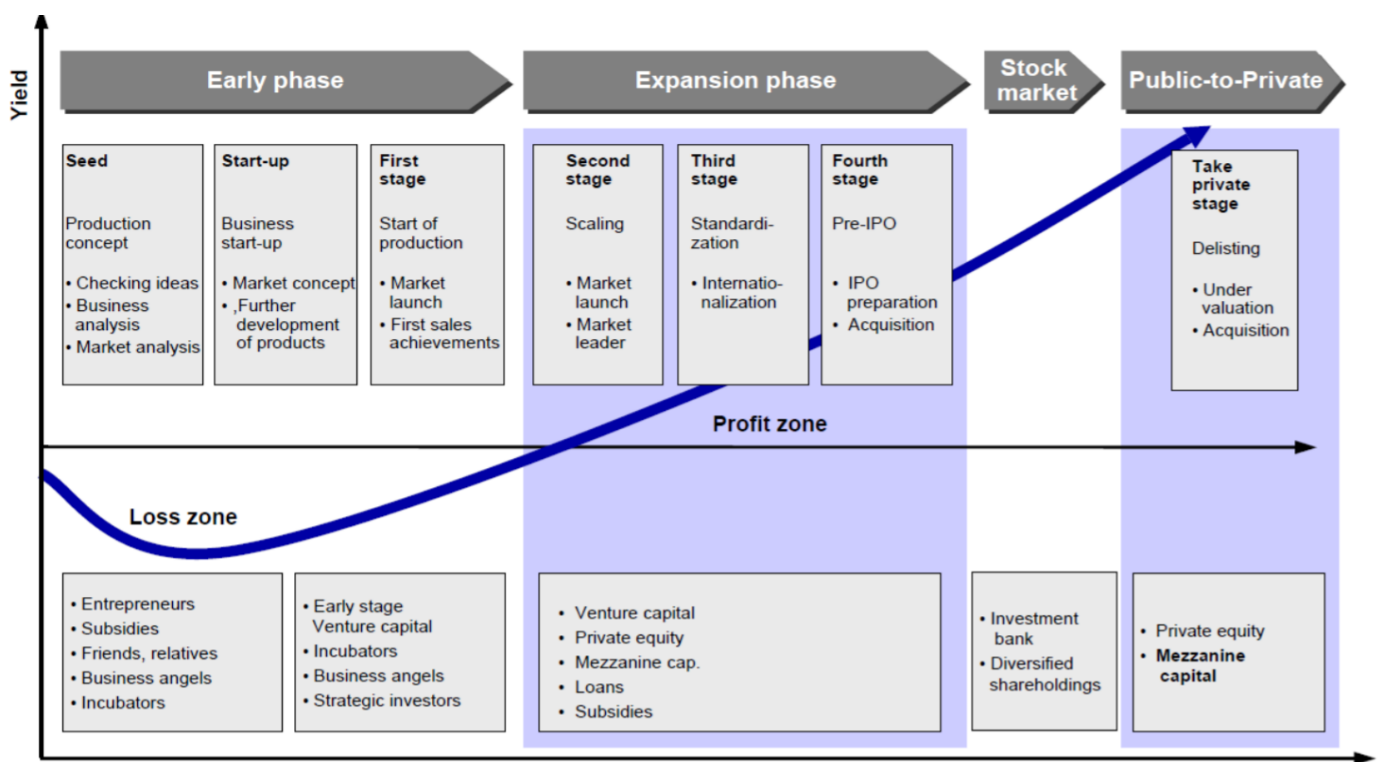


Figure 9 Cycle de vie d'une entreprise et étapes du financement (OECD, 2013b)

En 2018, l'écosystème entrepreneurial palestinien a reçu des financements de la part de 51 investisseurs, dont les trois quarts étaient des personnes privées, et le quart restant représentait des organisations. Ensemble, 62 investissements ont été réalisés dans 47 start-ups majoritairement sous la forme de fonds propres. Entre 2012 et 2018, les fonds d'investissement ont déclaré y avoir investi 150 millions de dollars. Selon la Banque Mondiale (2018b), l'entrepreneuriat palestinien bénéficie d'un

écosystème financier naissant, mais actif, qui dispose de sources de financement pour chaque étape de vie des start-ups, et pour plusieurs secteurs. Il apparaît par ailleurs que les opportunités d'investissement sont suffisantes pour la taille et les activités de l'écosystème entrepreneurial palestinien.

Toutefois, il reste encore du chemin à parcourir avant que nous puissions réellement qualifier l'écosystème financier de mature et performant. En effet, la gamme de sources de financement disponibles aux premières étapes de la phase d'expansion de la start-up n'est pas suffisamment variée. En outre, alors qu'il est relativement aisé d'obtenir un petit financement lors de la première année d'une start-up, 12.000 dollars en moyenne, cela se complique au fil des années (voir *figure 14*).

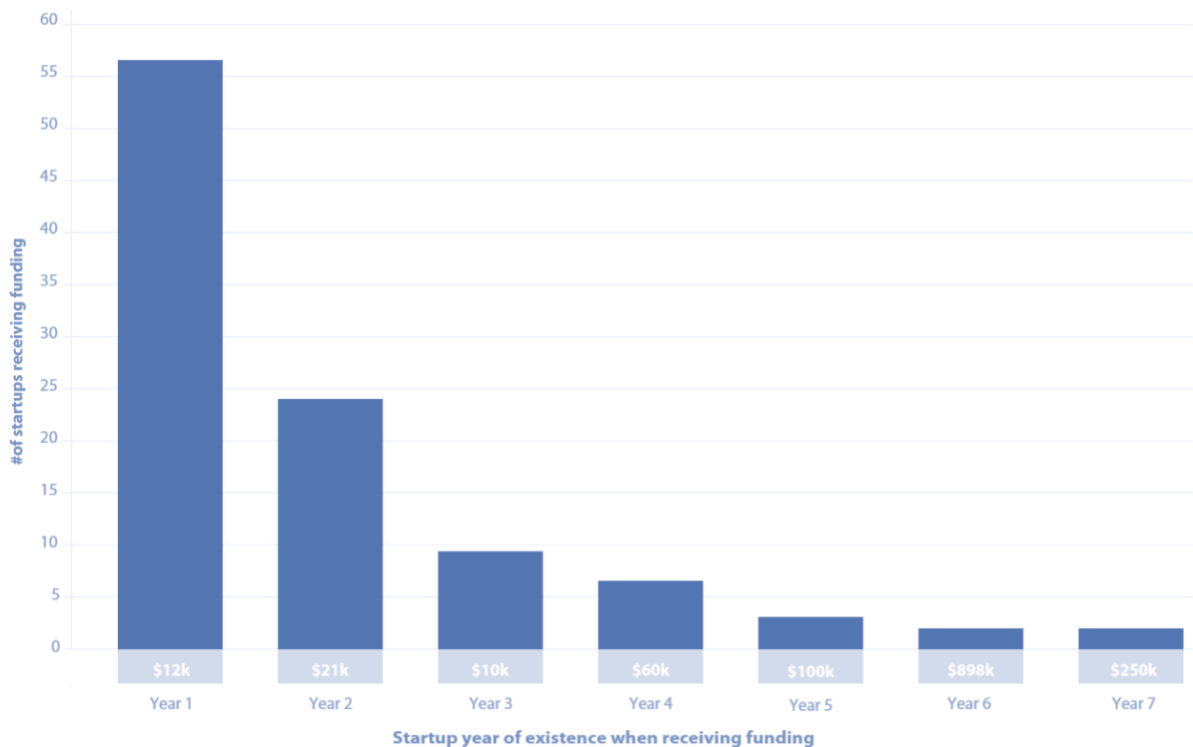


Figure 10 Montant médian de l'investissement selon l'année d'existence de la start-up (World Bank, 2018c)

### Le financement disponible à la phase précoce de la start-up

« Friends, Family and Fools »

La première source de financement pour la start-up, alors que celle-ci est encore à l'étape d'idéation ou de création, est constituée majoritairement par les fonds personnels du fondateur lui-même, de ses amis et de sa famille. Cette forme de financement est communément appelée *bootstrapping*, amorçage en français, ou les *3Fs*, en référence à *Friends*, *Family* et *Fools*, car seuls les proches du fondateur et les fous sont disposés à prendre ce risque (Kotha & George, 2012). Dans les

pays en développement, le recours aux fonds personnels a la préférence des entrepreneurs, non seulement car les fonds extérieurs sont limités, mais également parce qu'ils craignent de perdre le contrôle sur ces fonds, notamment à cause d'une législation sévère en matière de faillite. Pour ces mêmes raisons, les start-ups des pays émergents, au contraire de celles des pays développés, préfèrent avoir recours au financement interne même pendant la phase de croissance (Bena & Ondko, 2012), bien que cela limite leur potentiel de croissance. Selon le *Palestine Economic Policy Research Institute*, cela se vérifie parmi les entrepreneurs palestiniens. Lorsque ceux-ci ont besoin de financement, 23 % d'entre eux s'adressent à leurs famille et amis, tous stades de croissance confondus (Palestine Economic Policy Research Institute (MAS), 2010).

La croyance que la source de financement la plus sûre repose sur les 3Fs est en outre fortement répandue en Palestine. En comparaison, l'argent qui vient d'investisseurs ou de donateurs étrangers est examiné à la loupe par ceux-ci, et les banques apparaissent comme étant averses au risque, ce qui limite considérablement l'accessibilité de ces deux sources de financement (Minsky, 2019).

En 2018, l'investisseur personne privée investissait en moyenne dans une seule start-up, ce qui prouve en effet que nous n'avons pas affaire à des *Angel Investors* cherchant à investir dans des start-ups à haut potentiel de croissance, mais à des personnes investissant dans le projet de l'un ou l'une de leurs proches (World Bank, 2018c).

### Business Angels

Les *business angels*, ou *angel investors*, constituent la seconde source de financement pour les start-ups au début de leurs activités, et probablement celle ayant le plus de potentiel. Personnes fortunées qui soutiennent des start-ups avec leur argent privé, elles leur apportent également leurs réseaux et leur expertise, majoritairement à un stade précoce du développement de l'entreprise (Tech, 2018). Leur investissement financier s'élève généralement à un montant se situant entre 25.000 et 50.000 dollars par start-up (OECD, 2013a).

Il apparait dans la littérature que les *business angels* jouent un rôle majeur dans l'écosystème financier. Ils ont effet la capacité de combler l'écart entre les ressources financières des entrepreneurs, à savoir leurs fonds propres et ceux issus des 3Fs, et le financement de la part des sociétés de capital-risque, les fonds d'investissement, ou le financement par emprunt (World Bank, 2019b).

La Banque Mondiale estimait en 2018 que l'écosystème entrepreneurial palestinien bénéficiait d'une large gamme de *business angels*, qui, à eux seuls, augmentaient considérablement les opportunités de financement pour les start-ups (World Bank, 2018c).

Toutefois, il apparaît que l'impact des *business angels* palestiniens est limité à cause de leur désorganisation. Alors qu'à travers le monde les *angel investors* se rassemblent en réseaux leur permettant de faire des investissements plus conséquents et de partager le risque, il n'en est rien en Palestine (OECD, 2011). Le manque de dialogues entre les différents investisseurs limite le partage d'informations, et mène à une relation déstructurée entre ceux-ci et les entrepreneurs (World Bank, 2019b).

#### Accélérateurs, incubateurs et subventions

Le rôle des accélérateurs et des incubateurs est de soutenir les entrepreneurs en phase de lancement, en leur fournissant divers services. Les tenants et aboutissants de ces organismes, et les différences entre les deux, seront expliqués par la suite. En ce qui concerne le financement, les accélérateurs et les incubateurs fournissent parfois un capital de départ aux entrepreneurs qu'ils accompagnent. Ainsi, en Palestine, l'offre en la matière est relativement riche. Bader, Birzeit University Najjad Zeenni IT Center of Excellence, FastForward Accelerator, Ibdaa sont autant d'organisations proposant aux start-ups qu'elles incubent ou accélèrent des capitaux d'amorçage, pouvant aller jusque plusieurs dizaines de milliers de dollars (World Bank, 2018c).

#### Fonds d'investissement d'amorçage

Afin de créer un écosystème entrepreneurial performant, il est nécessaire que les entrepreneurs puissent être financés à toutes les étapes de l'évolution de leur start-up, et qu'un suivi soit assuré entre ces différents stades.

Une fois que le concept de la start-up a été développé et qu'elle a éventuellement bénéficié d'un petit capital de départ, celle-ci a besoin de financement pour se consolider et embaucher du personnel, avec l'ambition d'attirer les fonds d'investissement de capital-risque quelques mois plus tard. A cette étape, les start-ups n'ont pas accès aux prêts bancaires car leur *business model* n'est pas réellement vérifié, la microfinance ne dispose pas de montants suffisants, et, comme évoqué précédemment, les start-ups ne communiquent peu ou pas avec les *business angels*. Or, peu de fonds sont disposés à prendre les risques nécessaires pour combler le vide entre la croissance initiale de la start-up et sa croissance intermédiaire. En Palestine, Arabreneur et Ibtikar sont les organismes qui assurent cette fonction de fonds de capital-risque focalisé sur les start-ups en phase d'amorçage.

Arabreneur investit dans des start-ups sortant de l'incubation, et prêtes à accroître leurs ventes à l'échelle locale et régionale. Les entreprises bénéficient alors d'un investissement entre 50.000 et 150.000 USD, ce qui ne constitue qu'une somme limitée pour une entrée sur le marché (Rouveyrolles, 2016).

Le fonds d'investissement d'amorçage Ibtikar est quant à lui doté de 11 millions de dollars issus d'une majorité d'investisseurs palestiniens qui souhaitaient passer du statut de donateur à celui d'investisseur (Rouveyrolles, 2016; World Bank, 2018c). Il est né de la constatation qu'il existait bel et bien une multitude de financiers disposés à investir dans les start-ups palestiniennes, mais exclusivement de gros montants (500.000 USD et plus). Or, celles-ci sont généralement réticentes à l'idée de prendre de gros investissements, par crainte de perdre le contrôle sur leur projet. Ibtikar Fund décide alors de répondre à ce problème en investissant dans les start-ups des montants plus petits et progressifs. En parallèle, il les accompagne dans leur progression sur le marché par le biais d'un mentorat (World Bank, 2018c). Les start-ups bénéficiaires, des entreprises innovantes en phase de démarrage qui ont un potentiel de création d'emploi en Palestine, peuvent se voir attribuer des investissements de 40.000 USD pour celles avant l'accélération, et jusqu'à 100.000 à 800.000 USD pour celles après accélération (World Bank, 2018c).

#### Le financement disponible à la phase de développement de la start-up

Bien que la start-up réalise du profit une fois dans la phase de développement, elle n'en a pas moins besoin de financement. Le lancement commercial, l'homogénéisation, la recherche de scalabilité<sup>11</sup>, l'éventuelle internationalisation sont autant d'étapes qui nécessitent des fonds considérables.

#### Fonds de capital-risque

Les fonds de capital-risque jouent probablement l'un des rôles les plus importants dans le financement et le développement des start-ups. Ces fonds, constitués à partir de l'argent mis en commun par des investisseurs externes, financent essentiellement des projets à haut risque et avec des possibilités de rendement élevé, en phase intermédiaire ou d'expansion. Etant une forme de compagnie de capital-investissement, le but ultime des fonds de capital-risque est de, après huit années en moyenne, revendre à profit leurs prises de participation au sein de la start-up, souvent au moment de l'entrée en bourse de celle-ci. Il est donc essentiel que les start-ups sélectionnées promettent une croissance considérable, faisant de leur scalabilité un critère essentiel (Tech, 2018).

Les fonds de capital-risque réalisent en moyenne des investissements allant de trois à cinq millions de dollars à travers le monde. Toutefois, outre le capital, ces fonds accompagnent les start-

---

<sup>11</sup> La scalabilité est la capacité d'une entreprise à adapter son business model à une forte augmentation de son volume d'activité, à absorber le choc de croissance en maintenant sa rentabilité (Bresson, 2016).

ups au long de leur développement, les conseillent dans leur recrutement, et font même partie de leur conseil d'administration (OECD, 2013a).

Bien qu'en Palestine Sadara Ventures soit le seul fonds de capital-risque (outre les deux fonds d'investissement d'amorçage), ce dernier a déjà constitué un portefeuille cumulé de 70 millions de dollars, grâce notamment à 26 investisseurs de premier plan, tels que la Fondation Google, la Banque européenne d'investissement, Cisco Systems, mais aussi de riches Palestiniens issus de la diaspora (Sadara Ventures, 2018)... Nonobstant le fait que l'instabilité politique et les problèmes économiques au sein d'un pays soient les deux facteurs de risque les plus significatifs aux yeux des investisseurs, les économistes observent une augmentation de l'offre de capitaux propres de croissance disponibles aux start-ups palestiniennes (Manimala & Wasdani, 2015).

Une augmentation de l'offre, certes, mais il apparaît que la demande reste faible (World Bank, 2019). De nombreuses start-ups palestiniennes ne remplissent pas les critères imposés par le fonds de capital-risque, ce qui explique la seconde position du financement sur l'échelle de perception des obstacles par les entrepreneurs (World Bank, 2019b). Seuls entre deux et six pourcents d'un sous-ensemble de start-ups répondant déjà aux critères d'admissibilité de base remplissent les conditions finales des fonds de capital-risque palestiniens, et obtiennent le financement espéré (World Bank, 2019). Ce déséquilibre entre les attentes des entrepreneurs et celles du fonds de capital-risque, exacerbé par un manque de projets entrepreneuriaux viables et par l'incapacité de nombreux entrepreneurs à franchir les étapes suivantes du cycle de vie de leur start-up met en péril les activités de l'industrie du capital-risque en Palestine. En effet, afin d'être performante, celle-ci nécessite un large panel de start-ups pour diversifier ses investissements et ainsi réduire ses risques (OECD, 2013a). Un fonds de capital-risque et un fonds de placement privé se sont par exemple déjà retirés du marché au cours des années précédentes par manque d'opportunités (World Bank, 2018b).

#### Sociétés de capital-investissement privé

A l'instar des sociétés de capital-risque, les sociétés de capital-investissement privé, *private equity*, investissent des fonds communs de capitaux dans des sociétés privées dans le but d'accroître leur valeur au fil du temps et de réaliser un profit. Mais alors que le capital-risque consiste en la prise de participation minoritaire au sein de start-ups, majoritairement dans le domaine de la technologie, le capital-investissement prend une participation majoritaire dans des entreprises matures (PitchBook, 2018). Tout comme c'est le cas pour les fonds de capital-risque en Palestine, les sociétés de capital-investissement prennent de l'ampleur depuis leur arrivée sur le marché palestinien il y a une dizaine d'années et comptent aujourd'hui parmi les principaux bailleurs de fonds de l'écosystème. D'après la

Banque Mondiale (2018), les deux sociétés de capital-investissement et Sadara Ventures ont à elles trois investi 150 millions de dollars entre 2012 et 2018.

*Siraj Fund Management Company*, SFMC, et le *Palestinian Investment Fund*, PIF, sont les deux sociétés de capital-investissement privé présentes en Palestine. L'une comme l'autre voient chaque année leur profit augmenter, le PIF annonçait par exemple en 2017 un profit net de 39,4 millions de dollars. Outre l'aspect financier, elles se targuent toutes deux de réaliser de l'*impact investment*. Parmi ses missions, le PIF dit en effet supporter l'Etat palestinien sur le chemin vers la souveraineté et la prospérité, construites autour d'une économie inclusive, innovatrice, et soutenue par un secteur privé vibrant (Palestine Investment Fund, 2017). Le Siraj Fund Management Company veille quant à lui à investir dans des projets avec un potentiel élevé de création d'emploi (Rawabi, 2011). Il est par conséquent intéressant de constater que, tout comme de nombreux capital-risqueurs de Sadara Ventures, les deux sociétés de capital-investissement sont mus, entre autres choses, par l'envie d'avoir un impact positif sur la Palestine et son peuple.

### Les emprunts bancaires

Les banques proposent de nombreux moyens de financement, tels que les hypothèques, les prêts, les découverts sur carte de crédit... Cela s'adresse toutefois rarement aux start-ups, qui ne peuvent se plier à la stricte réglementation bancaire.

En effet, il leur est rarement possible de dresser un business plan précis comportant les prévisions de pertes et de profits, condition indispensable pour obtenir un prêt bancaire en tant qu'entreprise (Tech, 2018). En outre, les jeunes entreprises ne disposent que d'actifs intangibles, et se voient dans l'impossibilité de fournir aux banques les garanties nécessaires pour couvrir le risque de crédit. Finalement, les remboursements réguliers qu'imposent les emprunts bancaires causent chez les start-ups un risque accru d'insolvabilité, car leurs revenus sont incertains et fluctuants (OECD, 2013a).

Seules 5 % des entreprises palestiniennes font en effet appel aux services bancaires lorsqu'elles doivent financer un achat ou un investissement, alors que 90 % d'entre elles le financent en interne. Or, se reposer excessivement sur ses fonds internes révèle généralement un mauvais système financier et bancaire (World Bank, 2019b).

Cependant, malgré les perceptions qu'en ont les entrepreneurs, l'obtention d'un crédit en Palestine est relativement aisée. En 2019, la Cisjordanie et Gaza sont d'ailleurs classées à la 22<sup>ème</sup> position dans le classement de *Ease of Doing Business* selon le critère de la facilité d'obtention d'un crédit (World Bank, 2019a).

Le gouvernement avait notamment mis en place une nouvelle législation en 2017 concernant le système de garantie bancaire. Celle-ci permet l'utilisation d'une description générale des activités actuelles et futures comme titre de sûreté au moment de l'emprunt bancaire, ce qui facilite l'accès à l'emprunt pour les entrepreneurs (World Bank, 2018a).

### La microfinance

Le microcrédit est un crédit d'un petit montant, soumis à des intérêts bas, accordé à des micro-entrepreneurs ou à des personnes exclues du système bancaire traditionnel (Larousse, 2017). Cela représente une alternative à l'emprunt bancaire, qui ne requiert ni garantie élevée ni business plan approfondi. La demande de micro-crédits a considérablement augmenté en Palestine au cours des années précédentes. De 2007 à 2015, le nombre de clients croissait annuellement de 27 %, et la courbe suit approximativement cette tendance depuis lors, selon le *Palestinian Network for Small and Microfinance* (The Palestinian Network for Small and Micro Finance, 2019).

Actuellement, l'offre en la matière est plutôt développée en Palestine, où onze instituts de microfinance se partagent le marché (Silatech, 2015). Cela représente une opportunité pour le peuple palestinien, notamment pour les agriculteurs qui ne font que rarement appel au système bancaire classique. Toutefois, les micro-crédits proposés en Palestine n'excèdent pas 5.000 dollars, alors que selon une étude menée au sujet des start-ups dans le MENA, celles-ci ont en moyenne besoin de 300.000 dollars à la phase d'amorçage et de 1,2 million de dollars à la phase de développement (Wamda, 2017; Juliette, 2013). La microfinance n'est par conséquent pas un moyen de financement privilégié pour les activités des start-ups palestiniennes.

### Les sources de financement spécifiques aux petites et moyennes entreprises

Il existe également, dans le paysage financier palestinien, trois fonds d'investissement spécialisés dans les petites et moyennes entreprises. Sharakat, disposant à présent d'un portefeuille de 90 millions de dollars, investit notamment dans les entreprises du secteur de la technologie, telles que Souktel, start-up célèbre depuis la création de l'application Jobmatch qui mettait en contact demandeurs d'emploi et employeurs via leur smartphone (Sharakat, 2019). Maggie McDonough, directrice Générale de cette start-up, nous a expliqué, lors de notre entrevue, l'importance qu'avait eu l'investissement de Sharakat dans l'évolution de Souktel.

Aux côtés de Sharakat, la *Bank of Palestine* et *The National Bank* ont toutes deux un fonds d'investissement destiné essentiellement aux petites et moyennes entreprises, dont peuvent, sous conditions, bénéficier les start-ups.

## Les donateurs et l'aide gouvernementale

Les fonds d'investissement, les fonds de capital-risque, les instituts de microfinance contribuent à faire vibrer l'écosystème financier naissant, bien que le paysage palestinien soit encore à des lieues d'égaler celui de la Silicon Valley. Les entrepreneurs palestiniens peuvent également compter sur l'appui financier de l'aide internationale, que ce soit de gouvernements, de fondations, ou de riches philanthropes. Parmi nos répondants, Flow a par exemple été financé par une fondation de l'ambassade danoise, et Bethlehem Business Incubator a été fondé grâce à un financement du département d'état américain et attend à présent une contribution du gouvernement italien.

Mais l'équilibre de l'écosystème palestinien est quelque peu troublé par l'omniprésence de l'aide internationale. Au vu du contexte politique et institutionnel difficile, les donateurs et le pouvoir public financent de nombreuses initiatives entrepreneuriales. Il en résulte que l'entrepreneuriat palestinien évolue en fonction de l'offre, plutôt que d'être axé sur l'équilibre du marché (World Bank, 2018c). Certaines organisations ou certains projets s'en retrouvent favorisés, tels que ceux susceptibles de créer des emplois, de promouvoir la croissance. A priori, cela paraît positif, mais les projets financés ne sont par conséquent pas toujours les plus innovants ou les plus ambitieux...

Ce flux massif d'argent, issu des programmes d'aide internationaux ou de la diaspora, créerait même une bulle de la demande, marquée par un déséquilibre flagrant entre ces montants considérables et le peu d'entrepreneurs disposés et capables de s'investir entièrement (Reed, 2016). Lors de son entretien, Fayrouz Khoury a par ailleurs ajouté que l'abondance de l'aide financière menait à un manque d'engagement personnel des entrepreneurs dans leur projet, dans la mesure où leur propre argent n'est pas en jeu.

D. Isenberg, parmi ses neuf recommandations pour créer un écosystème conseille en effet de pas inonder les entrepreneurs d'argent. Selon lui, le gouvernement doit distribuer l'argent avec parcimonie, afin que les entrepreneurs développent la créativité et la résilience nécessaires pour affronter le marché entrepreneurial (Isenberg, 2010).

## Conclusion

Les entrepreneurs palestiniens perçoivent le financement comme étant le second obstacle le plus important, mais cela s'explique en fait par l'inadéquation entre les start-ups palestiniennes et les critères émis par les financiers. En effet, les sources de financement disponibles sont relativement développées pour le stade de maturité auquel se trouve l'écosystème entrepreneurial palestinien. Il dispose de sources de financement pour chaque étape de vie des start-ups, bien que le suivi entre le financement à la phase précoce et celui à la phase de développement pose parfois problème.

Les *business angels*, les fonds de capital-risque, les fonds d'investissement d'amorçage, et les sociétés de capital-investissement privé composent le paysage financier palestinien, aux côtés des banques et de la microfinance, moins adéquates pour les start-ups.

Selon les organisations internationales, obtenir un financement ne constitue par conséquent pas un obstacle majeur en Palestine, si tant est que la start-up réponde aux standards élevés des financiers. Au contraire, l'abondance de financement que permet l'aide internationale biaiserait même le marché.

### 3. La culture

Est-ce que la culture en général :

- Tolère les erreurs sincères, les échecs honorables, la prise de risques et la pensée à contre-courant ?
  - Respecte l'entrepreneuriat en tant que profession digne d'intérêt ?
- Existe-t-il des réussites visibles qui :
- Inspirent les jeunes et les entrepreneurs potentiels ?
  - Montrent aux gens ordinaires qu'eux aussi peuvent devenir entrepreneurs ?

(Isenberg, 2010, p. 5)

#### Introduction

Le *total early-stage entrepreneurial activity* (TEA) rate, calculé par le GEM, mesure « le pourcentage de la population de 18 à 64 ans qui est soit un entrepreneur débutant, soit un propriétaire-exploitant d'une nouvelle entreprise » (GEM, 2012). Pour les Territoires palestiniens, ce taux s'élève en 2012 à 9,84% (il n'existe pas de données plus récentes, mais il n'y a selon toute vraisemblance pas eu d'évolution majeure). Il est plus bas que celui observé en moyenne chez les autres économies en développement à faible revenu (23,39 %), et au niveau global (13 %), mais il est plus élevé que la moyenne des six pays du MENA inclus dans l'échantillon (6 %) (GEM Consortium, 2012; The Portland Trust; Palestine Economic Policy Research Institute, 2014). Toutefois, il est intéressant de comparer ce chiffre au *Motivational Index*, également fourni par le GEM. Celui-ci révèle que parmi les entrepreneurs palestiniens, 39% sont motivés par les opportunités d'amélioration de leurs standards de vie<sup>12</sup>, et 61 % sont motivés par la nécessité<sup>13</sup>. Les données fournies par le GEM montrent en effet que les économies les plus pauvres se tournent vers l'entrepreneuriat en dernier ressort, au vu de l'absence d'autres opportunités ; il serait par conséquent erroné de conclure du TEA

---

<sup>12</sup> *Opportunity-driven entrepreneurship*

<sup>13</sup> *Necessity-driven entrepreneurship*

relativement élevé par rapport à la région un attrait particulier des Palestiniens pour le secteur entrepreneurial.

La route palestinienne vers l'entrepreneuriat est visiblement longue et semée d'embûches, telles que la législation défavorable aux entrepreneurs, le contexte macroéconomique, ... La culture, aussi, joue un rôle particulièrement important dans l'évolution de l'entrepreneuriat palestinien.

#### La culture entrepreneuriale et les normes sociétales

Plusieurs chercheurs ont expliqué les différences entre deux économies régionales ou nationales par la culture de leur population (Hoselitz, 1957; Leff, 1979; Hayton, George, & Zahra, 2002). Plus récemment, Stephen L. Mueller et Anishya S. Thomas déclaraient que la culture assurait la présence, ou l'absence, d'individus compétents dotés d'une ambition entrepreneuriale au sein d'une société (Mueller & Thomas, 2001).

Le modèle innovant de Geert Hofstede a particulièrement marqué la littérature au sujet des spécificités de la culture. Celui-ci identifie quatre dimensions de la culture, à savoir l'individualisme-collectivisme, la masculinité-féminité, la distance par rapport au pouvoir, et l'aversion aux incertitudes, auxquelles il ajoutera plus tard la dimension de l'orientation court ou long terme. Le modèle de G. Hofstede est depuis lors utilisé par de nombreux socio-économistes pour expliquer le rapport entre la culture et l'entrepreneuriat (Hayton, George, & Zahra, 2002; Hofstede, 2011).

Une culture individualiste voit ses individus se préoccuper en priorité d'eux-mêmes et de leur famille, alors qu'une culture collectiviste fait primer l'intérêt du groupe sur l'intérêt individuel. I. S. Yaveroglu et N. Donthu (2002) établissent sur base d'une étude menée dans dix-neuf pays que les cultures individualistes montrent un degré d'innovation élevé, ce qui induit l'entrepreneuriat. J. H. Tiessen d'ajouter même que la culture collectiviste ne parvient pas à encourager l'innovation, expliquant de cette manière la raison pour laquelle les économies développées surpassent généralement celles en développement en matière d'innovation et d'entrepreneuriat (Tiessen, 1997). Or, la société palestinienne est caractérisée par des valeurs et des normes collectivistes : le palestinien présente non seulement un engagement très fort envers sa famille, mais également envers sa nation (Jaber, 2015). En découle une faible ambition personnelle et une tendance à favoriser la coopération plutôt que la compétition. Le collectivisme prégnant est notamment le fait de l'Islam dont les textes promeuvent la coopération et l'entraide.

En outre, il apparaît dans la littérature que le degré d'innovation est également négativement corrélé avec la distance face au pouvoir. La distance par rapport au pouvoir est décrite comme la perception qu'ont les individus des inégalités quant à la répartition du pouvoir au sein de la

communauté (Hofstede, 2011). Les cultures avec une grande distance par rapport au pouvoir, c'est-à-dire où le pouvoir est perçu comme inégalement distribué parmi la communauté, montrent un coefficient de corrélation relativement bas avec le degré d'innovation (Yaveroglu & Donthu, 2002). Le faible taux d'entrepreneuriat motivé par les opportunités d'évolution du niveau de vie de l'entrepreneur en Palestine peut en effet notamment s'expliquer par sa grande distance par rapport au pouvoir. Les enfants doivent respecter leurs parents, et les aînés en général ; l'éducation est centrée autour du professeur ; la corruption est fréquente, et souvent passée sous silence ; le gouvernement tend à être autocratique et basé sur la cooptation ; la hiérarchie a une valeur très importante et est faite pour être respectée, etc. Un proverbe palestinien énonce d'ailleurs que « l'œil ne peut s'élever au-dessus du sourcil », reflétant la résignation du moins puissant face au plus puissant, et par conséquent le manque d'ambition personnelle (Al-Amleh, 2014).

La troisième dimension énoncée par G. Hofstede est l'aversion aux incertitudes. Selon J. Steenkamp et F. Hofstede, les cultures marquées par une grande aversion aux incertitudes sont corrélées à un niveau d'innovation relativement bas (Steenkamp & ter Hofstede, 1999; Hayton, George, & Zahra, 2002). Or, une fois de plus, la culture palestinienne est marquée par ce trait contraire à l'innovation. L'aversion au risque y est bien présente ; il est par exemple d'usage que les parents déconseillent à leurs enfants de se lancer dans l'entrepreneuriat, préférant les carrières traditionnelles, synonymes selon eux de stabilité (The Portland Trust; Palestine Economic Policy Research Institute, 2014). Cela se reflète également au travers de la variable *fear of failure* de l'*Adult Population Survey* indiquant le pourcentage de personnes entre 18 et 64 ans déclarant renoncer à prendre le risque entrepreneurial par peur de l'échec. Ce pourcentage s'élevait, en 2012, à 40,12 % en Palestine, dépassant la moyenne mondiale et celle des pays avec des revenus similaires, soit respectivement 34,27 % et 26,26 % (GEM, 2012).

En comparaison, dans certains écosystèmes, un entrepreneur venant d'essuyer un échec se voit accueilli rapidement par les autres organisations en tant que conseiller ou mentor, afin de partager les leçons tirées de ses échecs (Mason & Brown, 2014). La peur de la prise de risque et de l'échec joue donc en défaveur de l'entrepreneuriat palestinien.

Selon Basel Sader, jeune entrepreneur palestinien, la raison pour laquelle les Palestiniens montrent une telle aversion au risque, d'avantage que la moyenne régionale, découle de l'occupation. Il explique que :

Les gens risquent de ne pas avoir de maison demain, car elle peut être détruite. Les gens risquent de ne plus avoir de boulot demain, car à n'importe quel moment, ils [les employeurs] peuvent leur dire qu'il n'y a plus d'argent, car ils n'ont pas obtenu les permis nécessaires. J'ai de l'argent mais je ne peux pas acheter du pain, car Israël n'a pas laissé entrer de farine. [...] Pourquoi

prendrais-je un risque supplémentaire alors que j'ai déjà un million de risques quotidiens auxquels penser ?

Finalement, J. Hayton, G. George, et S. Zahra (2002) ajoutent que, *ceteris paribus*, une culture dite à tendance masculine encourage l'entrepreneuriat. Le côté masculin de cette dimension représente une préférence dans la société pour l'accomplissement, l'héroïsme, l'affirmation de soi et les récompenses matérielles pour le succès. La société dans son ensemble est plus compétitive. Son contraire, la féminité, représente une préférence pour la coopération, la modestie, le soin des faibles et la qualité de vie. La société dans son ensemble est davantage axée sur le consensus. Bien que le Moyen-Orient soit plutôt marqué par une culture patriarcale, le monde arabe se situe en moyenne à la 33<sup>ème</sup> position parmi un échantillon de 76 pays sur l'échelle de la masculinité (Hofstede Insights, 2019). La valeur moyenne de l'indice de masculinité montre que la société palestinienne, à légère tendance féminine, recherche de manière générale les relations, et envisage le travail comme un moyen et non comme un but.

En conclusion du modèle de G. Hofstede appliqué par les socio-économistes, l'entrepreneuriat est favorisé par des cultures avec un haut taux d'individualisme, une aversion au risque limitée, une petite distance par rapport au pouvoir, et un haut taux de masculinité, c'est-à-dire l'exact inverse des tendances observées en Palestine. Toutes choses étant égales par ailleurs, plus l'éloignement culturel par rapport à ce type idéal est grand, plus les niveaux individuels et globaux d'entrepreneuriat sont faibles (Hayton, George, & Zahra, 2002).

#### La mise en avant des *success stories*

Aujourd'hui la culture palestinienne ne prédispose pas à l'entrepreneuriat. L'emploi dans l'administration et les services est la principale aspiration des jeunes Palestiniens ; il n'y a que peu de tolérance à l'égard des défauts de paiement sur les prêts ; la faillite est stigmatisée ; les parents découragent leurs enfants de se lancer seuls...

Mais la tendance n'est pas irréversible, selon D. Isenberg. Celui attire l'attention des leaders sur l'importance d'exposer les succès entrepreneuriaux aux yeux de la population. Un seul succès peut enflammer l'imagination d'autres individus et réduire la perception des obstacles liés à l'entrepreneuriat. Il s'agit alors pour le gouvernement d'organiser des événements médiatiques, des discours, des entrevues au sujet de chaque succès entrepreneurial, même modeste (Isenberg, 2010)... Bien que 80,4 % de la population palestinienne considèrent que les entrepreneurs prospères jouissent d'un statut élevé, et que 84,6 % envisagent l'entrepreneuriat comme une carrière souhaitable, Imam Hithnawi et Ninaru Shtayyeh, cofondateurs de Flow, expliquent lors de leur interview qu'un obstacle

majeur sur la voie de l'entrepreneuriat est la méconnaissance du phénomène entrepreneurial au sein de la société, voire la méfiance à son égard (GEM, 2012).

Il existe par ailleurs déjà une poignée d'entrepreneurs prospères palestiniens pouvant faire office de modèles de réussite, d'innovation et d'excellence dans le monde des affaires pour les jeunes. Jesse Awaida, par exemple, immigré palestinien aux Etats-Unis, quittait IMB en 1969 pour créer Storage Tek. 20 années plus tard, il est à la tête de 10.000 employés, et son entreprise se classe 239<sup>ème</sup> sur la liste *Fortune 500*. La famille Khoury, revenue des Etats-Unis à la suite des Accords d'Oslo pour ouvrir la Brasserie Taybeh en Palestine, exporte maintenant ses produits dans treize pays. Bashar Masri, un milliardaire palestino-américain, est à l'origine de l'investissement privé palestinien le plus important jamais réalisé, à savoir la création de la ville de Rawabi destinée à devenir une ville high-tech et innovante, etc. (The Portland Trust; Palestine Economic Policy Research Institute, 2014).

Ce qui fait défaut en Palestine, ce sont les médias louant les honneurs de ces entrepreneurs prospères, dans l'espoir qu'ils attirent dans leur sillage d'autres personnes dynamiques et inspirées. La Silicon Valley, la comparaison suprême en matière d'entrepreneuriat, est remplie de médias comptant les succès d'entrepreneurs en tout genre, TechCrunch, GigaOm, Women 2.0, etc. Il existe bien Wamda, média qui couvre la région de Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et ses entrepreneurs, mais la société palestinienne bénéficierait grandement d'une information plus ciblée (Chang, 2013).

En outre, nous observons déjà, en Palestine, une tendance à lancer des programmes promouvant la culture entrepreneuriale. *Intel Business Plan, Contest, Microsoft Imagine Cup Competition, Intilaq, Palestine Innovation Initiative* sont toutes autant d'initiatives ayant le potentiel de changer les perceptions à l'égard de l'entrepreneuriat (Hijazi, 2014).

## 4. Le soutien

### Professions de soutien

Y a-t-il assez de gens compétents qui :

- Ont de l'expérience dans la création d'organisations, l'embauche, et la mise en place de structures, de systèmes, et de contrôle ?
- Ont de l'expérience en tant que membre de conseil d'administration et conseiller professionnels ?

(Isenberg, 2010, p. 5)

La théorie de l'écosystème entrepreneurial met en lumière une approche holistique de l'ensemble des composantes qui influencent l'entrepreneuriat. Outre l'entrepreneur lui-même, il existe en effet d'autres acteurs clés favorisant l'entrepreneuriat, tels que les incubateurs, les

accélérateurs, ou encore les mentors. Ils fleurissent à travers le monde depuis quelques années, souvent encouragés par le gouvernement.

Les incubateurs et les accélérateurs sont tous deux des programmes conseillant les start-ups et les accompagnant dans l'évolution tant de leurs stratégies que de leur *business model*. Leur intention finale est de préparer les start-ups à la phase d'amorçage et de croissance et de les rendre séduisantes aux yeux des investisseurs. En outre, les deux programmes proposent un environnement de collaboration et de mentorat, avec un accès à une panoplie de ressources et à l'opinion de leurs pairs. Les accélérateurs et les incubateurs diffèrent toutefois à plusieurs niveaux.

| Incubateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Accélérateur                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Il accompagne les start-ups dans les premières étapes de l'élaboration de leur projet. A leur arrivée, celles-ci ont une idée à mettre sur le marché, mais n'ont ni <i>business plan</i> ni stratégie d'entrée.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Il développe la croissance des start-ups existantes à partir de leurs ressources déjà existantes dans l'ambition de convaincre les investisseurs.                                                                                                                           |
| L'incubation ne suit pas un agenda fermé, et peut prendre de plusieurs mois à plusieurs années.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | L'accélération dure de trois à quatre mois, selon le programme préétabli. A l'aide des mentors et du capital fourni par l'accélérateur, les start-ups développent leur entreprise, pour finalement présenter celle-ci devant les investisseurs à l'issue de l'accélération. |
| De manière générale, l'incubateur n'investit pas financièrement dans les start-ups incubées. Le programme est traditionnellement financé par des organismes de développement économique ou des universités.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | L'accélérateur fournit souvent aux start-ups admises un certain financement en échange d'actions ou de billets convertibles.                                                                                                                                                |
| <p>Le diagramme illustre les processus distincts des incubateurs et des accélérateurs. L'incubateur aide les start-ups à passer de l'idée à un produit viable minimum à travers des étapes comme la découverte client, le prototypage, la planification commerciale et le développement du produit. L'accélérateur, quant à lui, aide les start-ups existantes à passer d'un produit viable minimum à la croissance en fournissant un capital semencier et en aidant à la traction commerciale.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Tableau 3 Comparaison entre incubateur et accélérateur (Zajicek, 2017; Bridge for Billions, 2016)

Certains chercheurs estiment que l'un comme l'autre revêtent une importance primordiale dans l'écosystème. D'autres, tels que D. Isenberg, doutent de leur efficacité. Celui-ci, après avoir étudié leur impact à travers le monde, conclut que des incubateurs ou accélérateurs bien conçus et gérés convenablement peuvent prendre vingt ans avant de générer un réel impact sur l'entrepreneuriat, et que ceux, mal conçus, sont des gouffres financiers inutiles (Isenberg, 2010). La Banque Mondiale

souligne quant à elle le rôle clé que jouent les accélérateurs dans le soutien de la communauté entrepreneuriale en créant la connectivité sociale nécessaire parmi les entrepreneurs et les autres parties prenantes (Mulas, Mingos, & Applebaum, 2015).

L'infrastructure de soutien palestinienne progresse et mûrit, tout comme l'écosystème entrepreneurial auquel elle appartient (World Bank, 2018c). Pourtant, une vingtaine de programmes de soutien, tant des incubateurs que des accélérateurs, situés domestiquement ou à l'étranger, sont déjà disposés à accompagner les quelques 250 start-ups palestiniennes (Minsky, 2019). La *figure 15* montre d'ailleurs l'augmentation du nombre de start-ups bénéficiant de ces programmes. La présence renforcée de ces programmes, élevée par rapport à la maturité et à la taille de l'écosystème, est expliquée d'une part par le fait que les donateurs et les fonds publics financent la plupart des programmes nationaux, et d'autre part par la présence d'un grand nombre de programmes internationaux sur le marché palestinien.

FastForward, le programme d'accélération de *Leaders Organization*, fournit par exemple des investissements de démarrage de 20.000 USD, ainsi qu'un réseau de conseillers d'affaires expérimentés, un mentorat, et l'accès à des bureaux tout au long d'une période de 120 jours (O'Connor, 2015). Entre 2013 et 2016, l'accélérateur, l'un des plus influents en Palestine, avait déjà investi plus d'un million et demi de dollars dans différentes start-ups (Rouveyrolles, 2016).

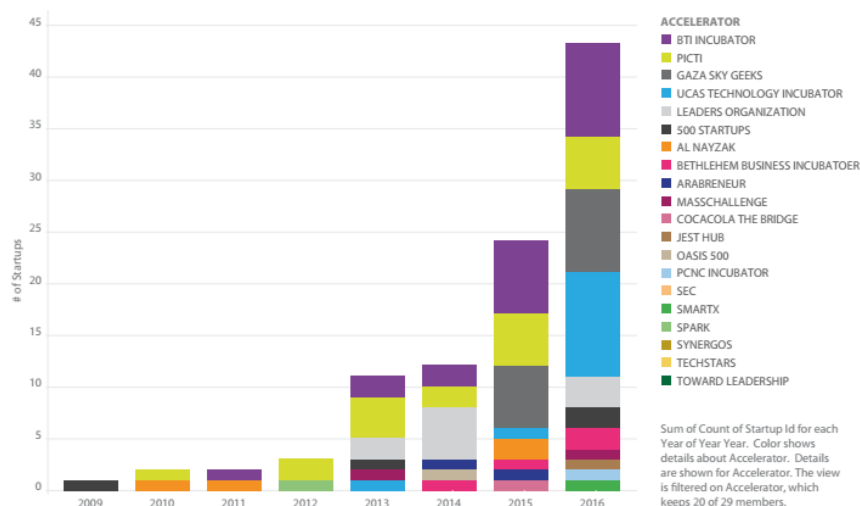


Figure 11 Nombre de start-ups prenant part à un programme d'accélération ou d'incubation (World Bank, 2018)

En 2018, les programmes nationaux avaient accéléré 61 start-ups. Parmi celles-ci, 30 % ont reçu l'investissement d'un investisseur à l'issue de leur accélération ou de leur incubation, alors que 35 % des start-ups n'ayant été soutenue par aucun programme furent financées. La corrélation négative (- 14,3 %) entre le passage au sein d'un incubateur ou d'un accélérateur et l'accès au financement est interpellant, dans la mesure où les accélérateurs dans d'autres écosystèmes

immatures augmentent considérablement, voire doublent ou triplent l'accès au financement des start-ups accélérées. Cela indique que les incubateurs et accélérateurs palestiniens ne semblent pas être disposés à soutenir l'écosystème entrepreneurial de manière significative.

L'explication à cette productivité étonnamment basse des programmes de soutien peut être les services de faible qualité, la faible aptitude à renforcer les capacités des start-ups, ou le réseau trop peu développé qu'offrent ceux-ci, allant de pair avec le manque d'expérience des accélérateurs et incubateurs. Etant la seule au sein de *Bethlehem Business Incubator* à avoir de l'expérience préalable dans un incubateur, Fayrouz Khoury déplore en effet l'inexpérience et le manque de connaissances des professions de soutien palestiniennes en général. Lors de son entretien, celle-ci a en effet avoué son pessimisme au sujet de l'impact que les programmes d'accélération peuvent avoir sur la communauté, regrettant le peu de start-ups dont les activités continuent plus d'un an après l'incubation.

En outre, même les accélérateurs internationaux jouissant d'une réputation de qualité et d'expertise n'ont pas d'impact significatif sur la qualité de l'ensemble de l'écosystème. Cela reflète le fait que celui-ci n'est pas encore en mesure de tirer profit et d'absorber le potentiel de ces liens internationaux (World Bank, 2018c).

Le mentorat est une fonction souvent comprise dans l'accélération et l'incubation, mais qui consiste également en une forme d'accompagnement en tant que telle. Un mentor est une personne ayant acquis de l'expérience en affaires, capable d'aider les entrepreneurs à doper leurs capacités et de les conseiller sur la façon de relever de nouveaux défis. Cela permet aux entrepreneurs d'aiguiser leur sens des affaires, d'accéder à des réseaux d'entrepreneurs talentueux, de ressources et de connaissances, et de comprendre les clés des débuts d'une start-up. Le mentor doit être expérimenté et compétent, en particulier dans le secteur dans lequel la start-up se développe (Hill, 2016).

En Palestine, le mentorat peut se faire par le biais d'accélérateurs ou d'incubateurs, mais des plateformes telles que VisitPalestine.tech, PalestineMentors, et MENACatalyst mettent également en réseau des mentors et des entrepreneurs. En 2018, 38 % des fondateurs d'une start-up (139) avaient bénéficié d'un mentorat, avec une moyenne de deux mentors sur une période d'un an. Chaque mentor accompagnait approximativement 13 start-ups, soit le double de la moyenne mondiale. Parmi les 384 mentors, seuls 26 ont déjà créé une start-up, et trois sont des investisseurs reconnus. Comme l'ont prouvé K. Qian, V. Mulas, M. Lerner (2018), le manque d'expérience des mentors explique généralement l'inefficacité de leur soutien. En Palestine, ce dernier se révèle en effet ne pas avoir d'impact significatif sur l'accès au financement des start-up (World Bank, 2018c).

## Infrastructure

L'infrastructure publique est-elle suffisante en termes de :

- Transport (routes, aéroports, chemins de fer, transport de conteneurs) ?
- Communication (numérique, haut débit, mobile) ? »

(Isenberg, 2010, p. 5)

Plusieurs études ont déjà mis en lumière l'importance de l'infrastructure dans le développement de l'écosystème entrepreneurial. Le *Global Entrepreneurship Monitor* fait d'ailleurs de l'infrastructure physique, à savoir l'accès à la communication, le transport, les terres ou l'espace, une des neuf conditions-clés, *entrepreneurial framework conditions*, composant l'écosystème, et constituant en outre « l'oxygène nécessaire aux ressources, aux incitations, au marché et aux institutions soutenant la création et la croissance de nouvelles entreprises » (GEM, 2019b). Or, les infrastructures sont une des composantes qui pénalisent la Palestine, et qui constituent, tant pour les individus que pour les start-ups, un obstacle quotidien.

## Transport et mobilité

« Actuellement, la liberté de mouvement des Palestiniens au sein de la Cisjordanie est l'exception plutôt que la norme » selon la Banque Mondiale (World Bank, 2007). Le mur de séparation construit par Israël est le symbole de ces restrictions de mouvement. Sa construction remonte à 2002, lors de la seconde Intifada, où il était alors décrit par le gouvernement israélien comme une mesure de sécurité contre le terrorisme. Selon les Palestiniens, la construction de ce mur intervient en fait dans un plan d'annexion de terres palestiniennes, dans la mesure où celui-ci est construit profondément à l'intérieur de la Cisjordanie, et non le long de la Ligne Verte de 1967<sup>14</sup> (voir *figure 16*). Aujourd'hui, quinze ans après que la Cour Internationale de Justice ait déclaré ce mur illégal, ait demandé l'arrêt immédiat de sa construction et la réparation par Israël des dommages causés, le mur sépare toujours les Palestiniens les uns des autres, de leurs terres agricoles, et des infrastructures et services de base (hôpitaux, écoles, etc.) (Alsaafin, 2019).

La construction du mur s'est accompagnée d'une multitude d'autres dispositifs de sécurité. En 2016, 572 obstacles fixes ont été dénombrés en Cisjordanie, qui, à titre de comparaison, mesure environ un tiers de la surface de la Wallonie (Cisjordanie : 5.655 km<sup>2</sup> et Wallonie 16.901 km<sup>2</sup>) (PopulationData, 2019). Parmi ces 572 obstacles fixes, 44 points de contrôle sont dotés d'un personnel permanent, et 376 barrages routiers, monticules de terre ou portails ont été recensés (Paq, 2018).

---

<sup>14</sup> La Ligne Verte est une frontière fictive considérée comme celle de référence pour un futur Etat palestinien lors des Accords d'Oslo.

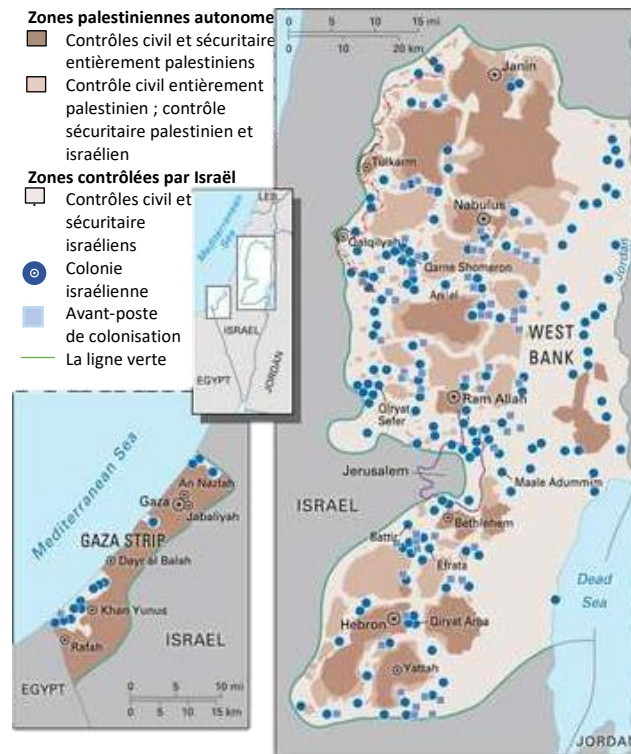


Figure 12 Division territoriale de la Cisjordanie et de Gaza (Britannica, 2019)

Ces points de contrôle dotés d'un personnel permanent, plus communément appelés checkpoints, sont devenus le lot de nombreux Palestiniens. Ils sont des milliers à se lever chaque jour avant l'aube pour passer l'un de ces checkpoints afin d'aller travailler dans une ville sous contrôle israélien ou dans les colonies. Celui de Bethléem, le « Checkpoint 300 » voit affluer des navetteurs dès trois heures du matin. Ceux-ci doivent passer différents contrôles, et l'ensemble de l'opération, jugée « inhumaine et humiliante » par le Bureau International du Travail, peut durer jusqu'à deux heures (Paq, 2018). Il en résulte une circulation hautement entravée qui se traduit par des temps de trajet longs et variables. Il a par exemple été estimé que se rendre de Ramallah à Bethléem, soit une distance à vol d'oiseau de 20 kilomètres et un trajet de 50 kilomètres, prenait généralement une heure et quarante-cinq minutes (Marin & Séméniako, 2017).

Outre un frein majeur à la mobilité, ces checkpoints représentent aussi une source de frustration et de colère pour ceux qui y transitent, comme le souligne Basel Sader lors de son entretien. C'est à partir de cette constatation que celui-ci a lancé sa deuxième start-up, Azmeh. L'application mobile gratuite estimait en temps réels le temps nécessaire pour franchir les checkpoints, sur base des témoignages des autres automobilistes. Alors qu'elle remportait un franc succès auprès des utilisateurs, Basel Sader a été attaqué en justice après quelques mois par le *Council of Settlers for Judea and Samaria*, une entité assurant les services municipaux pour les 35 colonies israéliennes du district de Judée et Samarie. Le conseil israélien accusait en effet Basel de soutenir le terrorisme en facilitant la mobilité des terroristes palestiniens par le biais de son application. Après quelques mois de lutte, le

jeune entrepreneur, âgé alors d'une vingtaine d'années, avait décidé de fermer l'application pour mettre fin aux poursuites à son encontre.

Le mur de huit mètres de haut – soit le double de la hauteur du mur de Berlin – surplombé par des fils barbelés et des soldats armés, les checkpoints, et autres dispositifs fragmentent un marché déjà restreint et compliquent le peu d'initiatives gouvernementales en matière de transport (Alsaafin, 2019). La possibilité de la mise en place d'une infrastructure de transport reliant les différents centres urbains est compromise par la présence des colonies, du mur, et des parcelles de la zone où obtenir un permis de construire relève de l'impossible. Des projets de réseau ferroviaire et d'aéroport ont été étudiés, mais le Ministre du Transport palestinien les a suspendus à cause du manque d'accès à la zone C (World Bank, 2013).

La circulation au sein de la Cisjordanie est donc considérablement limitée, mais ces restrictions semblent surmontables à côté de celles qu'endurent les Gazaouis quotidiennement. Le blocus maritime, terrestre et aérien qu'impose Israël sur la bande de Gaza date de 2007. Douze ans après l'instauration du blocus maritime, terrestre et aérien, près de deux millions de Palestiniens sont toujours « enfermés » dans l'enclave, privés du libre mouvement à la fois dans les territoires palestiniens et dans le monde extérieur (PopulationData, 2019). Le seul point de passage est le poste-frontière Rafah, sur la frontière internationale entre l'Égypte et la Bande de Gaza, qui est resté fermé 74,4 % du temps au cours des cinq dernières années (United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs Occupied Palestinian Territory, 2019).

La mobilité internationale, en ce qui concerne les Cisjordanais, se passe majoritairement via le pont *King Hussein Allenby*. Sa traversée est précédée et suivie d'un contrôle de sécurité strict et chronophage. Les Palestiniens vivant à Jérusalem et disposant d'une carte de résident de Jérusalem, ont quant à eux la possibilité d'utiliser l'aéroport de Tel Aviv.

Les restrictions de mouvement auxquelles les Palestiniens font face ont sans nul doute un impact sur l'économie palestinienne. La Banque Mondiale estimait en 2013 que celles-ci coutaient annuellement 3,4 milliards de dollars à la Palestine (Niksic, Eddin, & Cali, 2014).

### Energie et électricité

L'infrastructure palestinienne en termes d'énergie et d'électricité montre également des lacunes significatives. Selon le Portland Trust (2013), il serait nécessaire de mettre en place un réseau électrique intelligent, ainsi que des installations pour stocker les combustibles fossiles.

La vétusté de l'infrastructure impacte le coût et la fiabilité de l'énergie, ce qui peut constituer un réel obstacle pour les entreprises, notamment pour celles qui travaillent dans des industries

énergivores. Selon un sondage réalisé auprès des entreprises palestiniennes, 54,5 % d'entre elles ont essuyé des pannes d'électricité en 2018, avec 16,2 jours de panne d'électricité reportés. Outre le dépérissement du réseau, le temps pour installer une connexion électrique, soit 129 jours en moyenne contre une moyenne de 51 jours dans le MENA, est une barrière à l'entrée supplémentaire (World Bank, 2019b).

#### Paypal

Alors que le secteur des technologies de l'information et de la communication est capable d'améliorer l'économie palestinienne, l'absence de Paypal dans les territoires entrave considérablement le développement de celui-ci. Les raisons pour lesquelles la plateforme de paiement électronique refuse de s'implanter en Palestine alors qu'elle propose ses services aux colonies israéliennes dans les territoires restent floues. Il n'existe pas réellement de substituts au système de paiement électronique, et cela constitue un réel obstacle pour les entreprises palestiniennes qui souhaitent accéder au marché global ou qui sont axées sur le commerce digital (AlAboudi, 2018).

#### Internet

65,2 % de la population palestinienne utilise internet, ce qui représente une pénétration considérable en comparaison à la moyenne mondiale de 56,8 % (Internet World Stats, 2019). C'est plutôt au niveau de l'internet mobile que la bât blesse.

Les accords intérimaires d'Oslo entérinés au début des années 1990 stipulaient qu'Israël conservait le contrôle sur les fréquences de téléphonie mobile palestiniennes. Vingt-six ans plus tard, « l'Etat nation juif » les encadre toujours, et, alors que les réseaux Israéliens déployaient la 3G en 2004 et la 4G en 2014, les habitants de Gaza et de Cisjordanie n'avaient accès qu'à la 2G. Pendant des années, l'implémentation de l'accès haut débit en Palestine a été au cœur des discussions entre les deux gouvernements, mais cela se soldait constamment par un refus de la part de la Knesset, avançant des raisons sécuritaires (Berger, 2018). Or l'absence de 3G dans les territoires impactait le développement des start-ups palestiniennes, puisque le Wi-Fi, seul, n'était pas suffisant pour tester des applications mobiles. Le tourisme, le secteur du commerce de gros, et celui du commerce de détail sont tout autant de secteurs affectés par la situation, que Helga Tawil-Souri, une chercheuse palestino-américaine, a décrit comme étant une occupation digitale (Tawil-Souri, 2012). La Banque Mondiale estime que ces restrictions numériques ont fait perdre plus d'un milliard de dollars de revenus potentiels aux entreprises de téléphonie palestiniennes entre 2013 et 2016 (World Bank, 2016).

En 2018, Israël a finalement donné son accord pour l'installation des infrastructures 3G en Palestine. Selon Basel Sader, cela survient à la suite de l'implémentation de la 4G en Israël, ayant rendu

toutes leurs infrastructures 3G inutiles, qu'ils ont donc vendu aux Territoires palestiniens. Aujourd'hui, les Palestiniens n'ont toujours pas accès à la 4G, dont ils ont fait la demande il y a six ans. La 3G, quant à elle, n'est pas performante sur l'ensemble des territoires, notamment à cause des colonies israéliennes qui séparent les différentes villes palestiniennes, et parce que les deux opérateurs mobiles ne sont pas autorisés à construire des antennes où ils le souhaitent (Berger, 2018). Seuls six pourcents de la population ont d'ailleurs accès à la 3G (We Are Social; Hootsuite, 2019). Il est toutefois raisonnable d'espérer que l'internet mobile se démocratise rapidement, et qu'une fraction grandissante de la population y ait accès dans les mois ou années à venir. Cela représenterait une opportunité pour les start-ups des technologies de l'information et de la communication, et permettrait par ailleurs de créer des réseaux d'entrepreneuriat plus efficaces et dynamiques.

#### Accès à l'eau

L'économie palestinienne est relativement dépendante de l'eau, dans ce contexte géopolitique et à cause de ses activités agricoles. Or, l'accès à l'eau fait défaut en Cisjordanie et à Gaza : les ressources en eau disponibles à la consommation par jour et par personne sont de 62 litres en Cisjordanie et de 89 à Gaza, alors que l'Organisation Mondiale de la Santé considère qu'un minimum de 100 litres est nécessaire pour mener une vie saine aux normes hygiéniques (World Bank, 2018).

L'approvisionnement en eau dans les Territoires palestiniens est décidé dans des accords négociés avec Israël au sujet du captage des eaux souterraines et de l'importation de ressources supplémentaires. Alors qu'Israël utilise plus de 80 % de l'eau de la nappe aquifère Yarkon-Tanimim, nappe phréatique principale de la région, les Palestiniens font de plus en plus appel à l'achat d'eau auprès d'Israël. Or, la Palestinian Water Authority n'est pas en mesure d'assumer les coûts demandés par Mekorot, la compagnie nationale des eaux israélienne, et s'endette chaque année (Amnesty International USA, 2018). De nombreux villages et camps de bédouins situés dans la zone C ne sont pas connectés au réseau d'eau palestinien et doivent faire appel aux services coûteux de camions-citernes.

A Gaza, 96 % de l'eau est jugée impropre à la consommation selon les critères établis par l'Organisation Mondiale de la Santé, contaminée par l'eau de mer, les eaux usées et les produits chimiques (Amnesty International USA, 2018).

Outre la crise humanitaire engendrée – un quart des maladies survenant dans la bande de Gaza sont liées à la consommation d'eau –, l'eau est une ressource nécessaire dans de nombreuses industries (Amnesty International USA, 2018). Or, les entreprises manufacturières palestiniennes déclarent avoir essuyé des insuffisances en eau trois jours par mois en moyenne en 2018 (World Bank, 2019b).

## Institutions non-gouvernementales

Y a-t-il des associations à but non lucratif ou industrielles qui :

- Aident les investisseurs et les entrepreneurs à travailler en réseau et à apprendre les uns des autres ?
- Promeuvent et s'allient à l'entrepreneuriat (telles que des associations de software et de biotechnologie) ?

(Isenberg, 2010, p. 5)

L'infrastructure généralement défaillante des territoires palestiniens a toutefois le mérite d'attirer l'attention de nombreuses organisations nationales et internationales. Conscientes du rôle clé que peut jouer l'entrepreneuriat dans la relève de l'économie et des conditions de vie de la population, diverses associations non gouvernementales s'évertuent à améliorer l'écosystème entrepreneurial, de différentes manières et auprès de publics différents. En outre, il n'est pas rare que les entreprises du secteur privé aient également une ambition philanthropique sous-jacente, et l'avenir de la Palestine apparaît souvent comme étant l'une des préoccupations de celles-ci.

Voici une liste non-exhaustive des différents acteurs promouvant ou s'alliant à l'entrepreneuriat :

- PITA : La *Palestinian IT Association of Companies* se charge de représenter les start-ups du secteur des technologies de la communication et de l'information palestiniennes. Porte-parole de plus de 150 entreprises et start-ups, PITA ambitionne de consolider le secteur, ainsi que de le rendre compétitif régionalement et internationalement. A cette fin, l'association travaille sur quatre piliers, à savoir l'éducation et le capital humain, le plaidoyer et les politiques, le développement des entreprises, et finalement l'image de marque du secteur palestinien (PITA, 2019).
- *The Business Women Forum* qui a déjà été évoqué pour son rôle de leadership.
- Les Centres d'Excellence des universités (Hébron, Jenin, Naplouse, Gaza) : Les Centres d'Excellence accompagnent et assistent les étudiants entrepreneurs (Paltrade, 2014).
- *Sharek Youth Forum* : Organisation indépendante palestinienne, *Sharek Youth Forum* aspire à être la voix de la jeunesse, et agit en tant que plateforme pour la représentation des jeunes au niveau de problèmes sociaux, économiques, culturels et politiques dans lesquels ceux-ci sont impliqués. L'un de ses piliers d'action consiste en l'émancipation économique des jeunes. L'organisation crée alors des opportunités pour ceux-ci de participer à l'économie, soit en favorisant leur employabilité, soit en encourageant la création de start-ups. Elle encourage également les partenariats entre les organisations de la société civile, le secteur privé, le gouvernement et les parties prenantes internationales (Sharek Youth Forum, 2019).
- *PalTrade* : Le *Palestine Trade Center* est une organisation sans but lucratif prônant un environnement compétitif et favorable aux entreprises. Elle offre une large gamme de services

aux entreprises exportant leurs produits ou services. En outre, elle informe et influence les différentes parties prenantes en diffusant des rapports sur la politique commerciale palestinienne et en réalisant des plaidoyers. Elle renforce également le réseau en connectant les différentes entreprises, les marchés et les opportunités (PalTrade, 2019).

## 5. Le capital humain

### Institutions d'éducation

Existe-t-il des institutions d'éducation qui :

- Enseignent la littérature financière et l'entrepreneuriat aux élèves du cycle secondaire ?
- Permettent aux étudiants universitaires de rejoindre des start-ups ? »

(Isenberg, 2010, p. 5)

Les taux de scolarisation et le taux d'alphabétisation palestiniens sont relativement élevés, comme en atteste le *tableau 4*. Il émane en effet des jeunes Palestiniens un réel intérêt pour l'éducation, envisagée comme une piste de solution aux problèmes socio-politiques ambiants, ou du moins comme une manière de s'assurer une relative sécurité financière. Les entrepreneurs ne font pas exception : dix-neuf pourcents des fondateurs ont même un diplôme spécialisant ou professionnalisant, au-delà de leur bachelier, au moment de la fondation de leur start-up. La Banque Mondiale déclarait à ce sujet que, de manière générale, les équipes de fondateurs dont au moins l'un a un diplôme de troisième cycle ont une corrélation positive avec le financement (de 6,7 à 12,9 %) (Qian, Mulas, & Lerner, 2018).

|                                             | Cisjordanie & Gaza | Moyen-Orient et Afrique du Nord (hors pays à revenus élevés) |
|---------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------|
| Taux d'alphabétisation (à partir de 15 ans) | 96,93 % (2016)     | 76,78 % (2016)                                               |
| Taux de scolarisation au niveau primaire    | 92 % (2017)        | 93 % (2017)                                                  |
| Taux de scolarisation au niveau secondaire  | 83 % (2017)        | 68 % (2017)                                                  |
| Taux de scolarisation au niveau tertiaire   | 42 % (2017)        | 39 % (2017)                                                  |

*Tableau 4* Indicateurs relatif à l'éducation et à l'instruction (World Bank, 2019)

Toutefois, tant les chercheurs que les experts du terrain, tant les employeurs que les étudiants déplorent la désuétude des programmes d'études et des méthodes actuelles (Paltrade, 2014; The Portland Trust, 2013). Il est ressorti de cinq des onze interviews menées que l'enseignement est axé exclusivement sur la mémorisation, aux dépens des compétences liées à l'entrepreneuriat et de l'esprit critique.

Les universités et les entreprises privées ne disposent pas de programmes de formation conjoints et de nombreux employeurs indiquent en effet que les demandeurs d'emploi pourraient bénéficier d'une introduction plus précoce sur le marché du travail (The Portland Trust, 2013). Actuellement, les programmes de stages sont peu soutenus, élaborés sans coordination entre les établissements d'enseignement et le secteur privé, non rémunérés et considérés par les employeurs comme une bonne action envers la communauté plutôt que comme l'occasion de former une main-d'œuvre qualifiée (International Labour Organization, 2018).

De plus, les programmes sont trop généraux, ce qui se traduit par un manque de compétences approfondies dans un domaine spécifique. Les compétences en marketing, par exemple, doivent être développées en priorité. Les diplômés palestiniens ne saisissent pas les besoins du marché mondial et ont de grandes faiblesses en marketing et en vente (Paltrade, 2014).

L'enseignement professionnel suscite également des critiques parmi les différentes parties prenantes, tant en ce qui concerne la qualité des programmes d'études qu'en ce qui concerne les caractéristiques des étudiants qu'ils attirent. En effet, comme dans de nombreux pays, les programmes professionnels n'attirent que les étudiants qui ont le plus de difficultés (The Portland Trust, 2013).

L'incapacité du système éducatif, qu'il s'agisse de l'enseignement général ou de la formation technique, à se traduire par une meilleure employabilité indique que les nouveaux travailleurs ne sont pas adéquatement préparés. En 2013, une enquête sur la transition de l'école au monde du travail a révélé que seule une 38,9 % des hommes de 29 ans et moins, et 6,6 % des femmes du même avaient achevé la transition vers un emploi stable et sûr (International Labour Organization, 2018).

## Travail

Plusieurs études mettent en avant le rôle que l'expérience antérieure des entrepreneurs joue dans le succès de leur start-up(s) subséquente(s) (OECD, 2013). V.Mulas, M. Mingos, et H.R. Applebaum démontrent en effet que l'expérience préalable du ou des fondateurs est positivement corrélée avec l'accès au financement, de 4,4 à 5,1 % pour une équipe avec une expérience de gestion antérieure. Similairement, toute année supplémentaire d'expérience professionnelle du ou des fondateurs est corrélée positivement avec l'accès au financement (de 0,4 à 0,9 %) (Mulas, Mingos, & Applebaum, 2015).

Les entrepreneurs palestiniens ont en moyenne 27,7 ans au moment de la création de leur start-up, soit deux ans de moins que la moyenne dans les écosystèmes situés au même stade intermédiaire. Ils ont toutefois une expérience professionnelle antérieure similaire à ceux-ci, soit six ans d'expérience dans 2,4 entreprises. En comparaison, les entrepreneurs de New-York, écosystème

mature, ont 9,9 ans d'expérience au lancement de leur projet (World Bank, 2018c). Selon un sondage réalisé en 2013 auprès des investisseurs, le manque d'expérience préalable des entrepreneurs palestiniens et leur incapacité à satisfaire les exigences de diligence raisonnable nécessaires à un financement constituent l'une des entraves majeures de l'activité entrepreneuriale en Cisjordanie et à Gaza (Palestine Economic Policy Research Institute (MAS), 2013).

S'en suit un cercle vicieux dans lequel le manque de formation et d'expérience des entrepreneurs réduit la capacité de sous-traitance des entreprises palestiniennes, malgré un coût du travail relativement bas, et l'investissement dans celles-ci (Paltrade, 2014). Cela contribue à la fuite des cerveaux en oeuvre depuis quelques années en Palestine, principalement à Gaza, et qui est en passe de poser un réel problème. En effet, entre mai et septembre 2018, les quatre premiers mois qui ont succédé à l'ouverture permanente du poste-frontière de Rafah, 36.000 Gazaouis ont franchi ces portes, et seuls 17.000 sont revenus. Or, comme il est extrêmement coûteux de passer ce poste-frontière – le prix d'un passage coûte 1.500 dollars alors que le salaire journalier moyen gazaoui est de 16,85 dollars –, seule l'élite – financière et intellectuelle – est en mesure de quitter Gaza, pour éventuellement ne plus y revenir. En janvier de cette année, Khalid Khaldi, un professeur d'histoire à l'Université islamique de Gaza, proposait d'ailleurs au gouvernement d'interdire le départ des personnes qualifiées de Gaza, pour limiter la fuite dommageable des cerveaux (Levy, 2019).

## 6. Les marchés

### Les réseaux

Y a-t-il des groupes formels et informels qui lient :

- Les entrepreneurs dans la région et les réseaux de la diaspora – en particulier, des expatriés brillants ?
- Les nouvelles entreprises et les antennes locales de multinationales ?

(Isenberg, 2010, p. 5)

Le concept d'écosystème entrepreneurial implique de passer du paradigme centré sur l'entrepreneur à une approche holistique qui met notamment en exergue l'importance des réseaux et des synergies entre les différentes parties prenantes (Warwick, 2013; Lafuente, Vaillant, & Rialp, 2007). La diffusion des connaissances et l'accès aux ressources s'opèrent par un réseau de connexion intégrées. Plus ce réseau est *intraconnecté*, plus les nouvelles entreprises potentielles ont de chance d'être lancées avec succès, et les jeunes talents de trouver un mentor, un investisseur ou toute autre ressource nécessaire (Mulas, Mingos, & Applebaum, 2015).

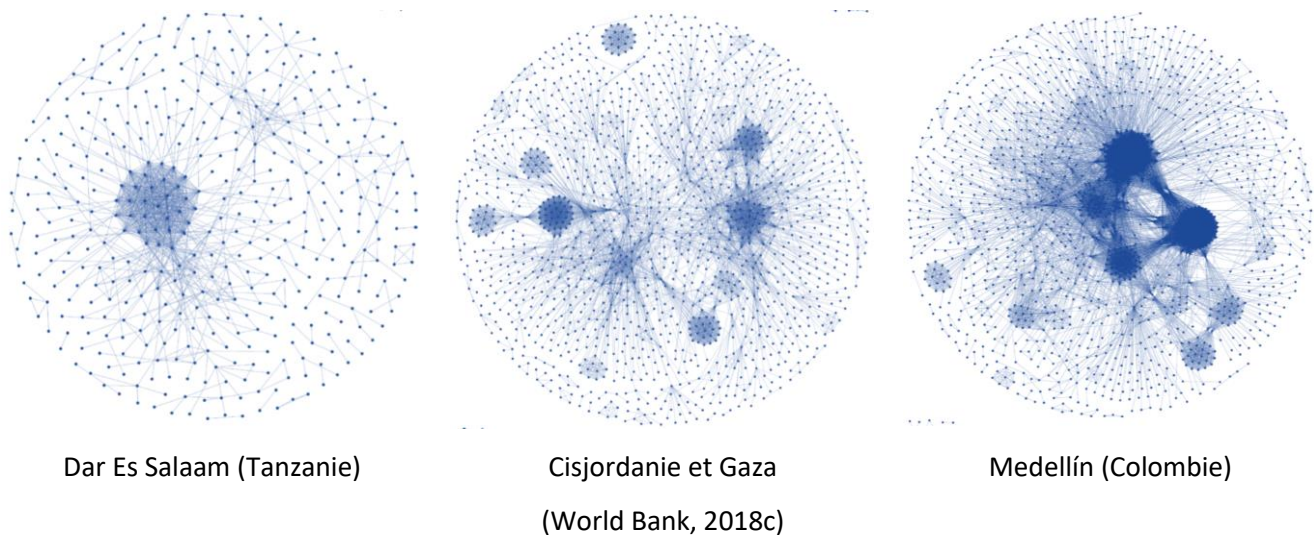


Figure 13 Comparaison entre différentes cartes de réseau (World Bank, 2018c)

Le réseau entrepreneurial palestinien se trouve à un stade intermédiaire, marqué par la connectivité croissante entre plusieurs clusters. Les cartes des réseaux ont été créées en représentant tous les acteurs de l'écosystème et en les liant à toutes les personnes avec lesquelles elles entretiennent une relation directe ou indirecte (voir *figure 17*). A la lumière de ces cartes, il apparaît que l'écosystème palestinien est composé de plusieurs centres névralgiques d'activité entrepreneuriale, alors qu'un écosystème à un stade moins avancé tel que Dar Es Salaam (Tanzanie) ne contient qu'un seul cluster. Les centres d'activité palestiniens sont toutefois moins densément reliés que ne le sont ceux de Medellín, qui est devenue en quelques années un hub entrepreneurial mondialement reconnu.

La carte du réseau entrepreneurial palestinien illustre en outre l'une de ses caractéristiques majeures, à savoir la séparation entre zones. Ces deux zones sont très probablement Gaza et la Cisjordanie, regroupant chacune ses propres clusters. Le manque de connexions entre ces deux zones reflète la séparation physique entre les deux régions, qui constitue un réel obstacle au développement d'un réseau dense et profitable à ses membres (World Bank, 2018c).

La *figure 18* est une carte du réseau basée sur les mêmes données sous-jacentes que la précédente, mais illustrant cette fois les principaux connecteurs de l'écosystème palestinien. Au centre de celui-ci, et par conséquent faisant le lien entre une quantité considérable des parties prenantes de l'écosystème, se trouvent *Gaza Sky Geeks*, *Birzeit University* et *Start-up Weekend*. *Start-up Weekend* est un concept international qui consiste en l'organisation d'événements durant cinquante-quatre heures pendant lesquelles développeurs, designers, spécialistes du marketing et passionnés de start-ups se réunissent pour discuter, construire des projets et éventuellement fonder des start-ups. Ramallah et Gaza ont toutes deux déjà accueilli les célèbres événements (Techstars, 2019; Global

Entrepreneurship Network , 2019). La *Birzeit University*, située à la périphérie de Ramallah, encourage l'entrepreneuriat, notamment grâce à sa section *Innovation and Entrepreneurship*. Elle abrite également le *B-Hub*, un espace dédié à l'innovation censé favoriser la créativité et l'élaboration de projets (Birzeit University, 2019). *Gaza Sky Geeks* propose quant à lui un espace de travail commun dynamique, encourageant à la fois innovation et entrepreneuriat (Geeks, 2018).

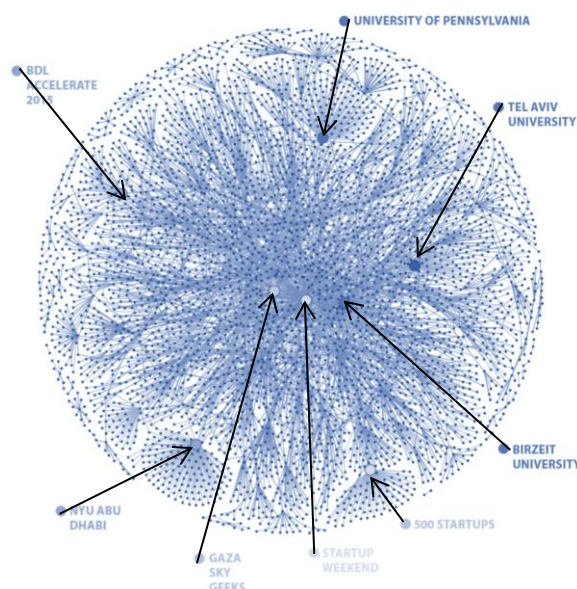


Figure 14 Carte du réseau palestinien centré autour des connecteurs (World Bank, 2018)

Il est par ailleurs intéressant d'observer qu'il existe de nombreuses connexions internationales au sein de ce réseau, notamment une université israélienne, une saoudienne, et une américaine. Cela illustre probablement le fait que les entrepreneurs ont fréquemment une expérience internationale, voire un diplôme obtenu à l'étranger (World Bank, 2018c). Parmi les 9 personnes interviewées nées en Palestine, 8 ont en effet étudié à l'étranger au cours de leur cursus<sup>15</sup>.

Les connexions internationales représentées sur la *figure 18* illustrent également l'une des caractéristiques principales de la communauté palestinienne : sa diaspora. « La Palestine est un capital éparpillé dans le monde » disaient R. Boustani et P. Fargues au sujet de la diaspora (1990, p. 118). Il est compliqué de déterminer son ampleur exacte à cause des mouvements de migrations répétés des Palestiniens ainsi que du problème des doubles nationalités et des déchéances de nationalité.

Si nous considérons palestinienne toute personne née ou résidant en Palestine avant 1948 ainsi que ses descendants, quel que soit son pays de résidence actuel ou sa citoyenneté, alors il est estimé qu'environ 50 % des Palestiniens vivent en-dehors des Territoires. Ainsi, Ramzi Barakat qui nous

<sup>15</sup> L'échantillon reflète une hypothétique tendance, mais est trop petit pour permettre de tirer des conclusions formelles. De plus, le fait que les entretiens étaient menés en anglais a possiblement biaisé l'échantillon en favorisant les répondants avec une expérience internationale.

a expliqué ne s'être jamais rendu en Palestine avant ses 25 ans, né et élevé en Espagne par ses parents palestiniens, est palestinien et se considère comme membre actif de la diaspora palestinienne.

Celle-ci compte approximativement 6,5 millions de membres. Parmi ceux-ci, 5,6 millions vivent dans les pays arabes et 3,4 millions sont des réfugiés vivant en Jordanie, en Syrie ou au Liban (Direction générale du Trésor français, 2019).

Les transferts de fonds de Palestiniens travaillant et vivant à l'étranger représentent des ressources importantes pour ceux restés en Cisjordanie ou à Gaza. Entre 1995 et 2013, 69 % de ces transferts étaient destinés à financer la consommation privée des proches des membres de la diaspora, et 31 % étaient des transferts en capital pour de l'investissement dans les Territoires (Labadi, 2018). Bien qu'il soit très compliqué de déterminer les potentialités économiques de la diaspora, et sa propension à soutenir la Palestine, il est indéniable qu'elle doit être mentionnée dans notre analyse, et qu'elle occupe une place essentielle dans le réseau de l'écosystème entrepreneurial palestinien.

S. Hanafi constate en outre que les membres de la diaspora servent non-seulement à créer une antenne économique dans le pays d'accueil, mais également à créer des réseaux économiques transnationaux liant les différentes communautés diasporiques (Hanafi, 1997). Ramzi Barakat, directeur du développement des affaires de Gamiphy, nous a en effet expliqué que la start-up était en train de créer une antenne au Chili, pays qui abrite la plus grande communauté palestinienne hors du Monde Arabe.

Selon Ramzi et Wijdan Al-Sharif (voir *annexe 6*), de nombreux Palestiniens prospères issus de la diaspora souhaitent en outre soutenir ceux restés dans les Territoires. *Taawon* est l'une des associations caritatives les plus importantes de la diaspora. Fondée à Genève en 1983 par dix puissants hommes d'affaires investissant chacun un million de dollars, elle réunit intellectuels et *businessman* partageant un intérêt pour le soutien de leur communauté (Hanafi, 1997). L'association finance tous types de projets, et s'apprête selon Ramzi à investir largement dans le secteur entrepreneurial.

### Les *early customers*

Y a-t-il des clients potentiels qui sont :

- Disposés à donner des conseils, particulièrement au sujet de nouveaux produits ou services ?
- Disposés à être flexibles avec les termes de paiement pour répondre aux besoins de trésorerie des jeunes et ambitieux fournisseurs ? »

(Isenberg, 2010, p. 5)

Le marché local palestinien est relativement petit, en plus d'être fragmenté. En outre, la pauvreté prégnante (29,2 % de la population se trouvait en situation de pauvreté en 2017) limite considérablement le pouvoir d'achat de la population, et le marché ouvert aux start-ups en est donc

d'autant plus réduit (Palestinian Central Bureau of statistic, 2017). Le taux de consommation des Palestiniens fluctue par ailleurs selon les événements politiques et le degré d'instabilité (International Labour Organization, 2018). Toutes ces raisons limitent le marché, et par conséquent le nombre de clients potentiels disposés à adopter de nouvelles technologies ou concepts proposés par les start-ups.

De plus, le peuple palestinien n'est pas particulièrement orienté vers les nouveaux produits, ou vers les technologies dans leur ensemble. A titre d'exemple, seuls 65,2 % de la population utilisent internet, alors que la pénétration médiane de la région s'élève à 84 % (Internet World Stats, 2019).

L'expansion au-delà du marché intérieur est par ailleurs compliquée pour les start-ups palestiniennes. Le climat politico-social et la réputation de qualité limitée des produits palestiniens restreignent le potentiel d'exportation, ainsi évidemment que le transport limité des biens et des personnes. Les exportations de biens et services par rapport au PIB stagnent en Palestine aux alentours de 18 %, soit un pourcentage bien plus bas qu'en Jordanie ou en Israël – respectivement 29,2 % et 35,1 % (The Global Economy, 2018). En conclusion, à l'instar du marché intérieur, le marché extérieur est limité pour les entrepreneurs palestiniens.

En se focalisant sur l'industrie des technologies de l'information et de la communication, l'économie palestinienne espère tirer profit de ses atouts – une main d'œuvre peu coûteuse et plus de 2.000 diplômés du secteur chaque année – pour externaliser et toucher ainsi une plus large quantité de *early customers* potentiels, l'exportation de services informatiques et de logiciels n'étant pas soumise aux restrictions de liberté de mouvement (Elnimr, 2009).

## Conclusion

Le modèle de Daniel Isenberg nous a permis de mettre en exergue les caractéristiques principales de l'écosystème entrepreneurial palestinien, ses nombreuses lacunes et ses ressources insoupçonnées.

Ainsi, comme le *National Expert Survey* l'avait déterminé il y a sept ans, les programmes gouvernementaux sont très peu performants en Palestine (GEM Consortium, 2012). La législation désuète, au lieu d'encourager l'entrepreneuriat, lui impose des contraintes difficiles à surmonter. Les organes mis en place, tels que le HCIE et le *Palestinian Fund for Employment and Social Protection for Workers*, ne parviennent pas à livrer des résultats significatifs.

L'écosystème est aussi caractérisé par la présence d'associations non-gouvernementales qui s'évertuent à améliorer l'écosystème entrepreneurial, de différentes manières et auprès de publics différents. En parallèle de ces organisations se dessine progressivement un *leadership* composé

d'acteurs-clés de l'écosystème, tels que des PDG, des employés de programmes accélérateurs, des avocats, et des juges qui plaident pour une législation plus favorable à l'égard des entrepreneurs et qui partagent l'ambition d'encourager la vague entrepreneuriale parmi les jeunes Palestiniens.

Les accélérateurs, incubateurs et mentors, présents en nombre dans l'écosystème, aspirent également à soutenir les entrepreneurs, en les outillant, en partageant connaissances et expérience, et réseau. Bien que ces programmes cachent un potentiel non-négligeable, ils n'ont jusqu'à présent pas réussi à le capitaliser, faute d'employés et de mentors suffisamment expérimentés.

Par ailleurs, l'analyse de la culture palestinienne selon G. Hofstede a permis de conclure que celle-ci ne prédisposait pas à l'entrepreneuriat. Le manque de tolérance à l'égard de l'échec, le peu d'ambition personnelle et la pression familiale sont susceptibles de dissuader les potentiels entrepreneurs en devenir. Il suffirait toutefois qu'une poignée de *success stories* palestiniennes fassent les unes de l'actualité médiatique pour faire évoluer les normes sociétales qui régissent l'entrepreneuriat.

Ensuite, contrairement aux perceptions des entrepreneurs, le paysage financier palestinien est relativement développé. Les nombreuses – voire trop nombreuses – sources de financement imposent toutefois des critères exigeants aux start-ups palestiniennes, qui ne sont pas en mesure d'y répondre et doivent par conséquent souvent s'appuyer sur leurs fonds propres pour financer leur projet.

L'inadéquation entre les start-ups palestiniennes et les critères émis par les financiers s'explique principalement par la désuétude du système éducatif. Celui-ci, essentiellement axé sur la mémorisation aux dépens des compétences liées à l'entrepreneuriat et de l'esprit critique, et dépourvu de programmes d'insertion sur le marché du travail est incapable de former un capital humain performant.

L'infrastructure représente, quant à elle, l'une des faiblesses les plus flagrantes de l'écosystème. Ses lacunes, telles que l'accès limité à internet, les restrictions de circulation des personnes, et les nombreuses barrières à l'importation et à l'exportation, sont principalement les conséquences du conflit et de l'occupation. Celles-ci constituent des obstacles majeurs pour les entrepreneurs, qui perçoivent d'ailleurs la situation politique et ses conséquences comme la plus importante entrave à l'entrepreneuriat (World Bank, 2019).

La politique de restriction de la mobilité limite également considérablement le marché palestinien, et par conséquent le bassin d'*early customers* accessible aux entrepreneurs. Ceux-ci, peu nombreux, ne permettent pas aux start-ups palestiniennes de se contenter du marché national.

Finalement, l'une des qualités de l'écosystème entrepreneurial palestinien est son réseau. La diaspora, notamment, peut jouer un rôle clef dans l'avenir de celui-ci. La diaspora, si son potentiel est exploité, est susceptible d'élargir le marché palestinien, de créer des liens économiques transnationaux, de générer des investissements en Palestine, et de partager ses expériences entrepreneuriales qui, justement, manquent cruellement aux entrepreneurs cisjordanien et gazaouis.

En conclusion, comme tous les écosystèmes entrepreneuriaux, le palestinien comporte de nombreuses lacunes. Parmi celles-ci, certaines sont les conséquences de l'occupation, mais d'autres découlent de l'oisiveté gouvernementale, ou encore de la culture régionale. Le réseau, le paysage financier et les nombreuses associations présentes dans l'écosystème permettent toutefois de soutenir la création, chaque année, de nouvelles start-ups et laisse entrevoir, à long terme et à condition d'une stratégie entrepreneuriale holistique, l'espoir d'un essor entrepreneurial palestinien.



## PARTIE 4 : DISCUSSION

### Chapitre 1 : L'impact de l'entrepreneuriat sur la société palestinienne

L'entrepreneuriat a fait l'objet de nombreuses recherches et est considéré par de nombreux auteurs comme le moteur de la société (Frederick & Kuratko, 2010).

Comme évoqué au début de la troisième partie de ce travail, l'entrepreneuriat d'opportunité, dit *opportunity-driven*, crée un cercle vertueux : non seulement, l'entrepreneur crée son entreprise et donc de l'emploi, mais il pousse également les entreprises qui ont le même objet à s'améliorer et à innover pour conserver une part de marché (Acs Z. , 2006).

La capacité de l'entrepreneuriat à réduire le taux de chômage est en effet démontrée dans la littérature (Yeong Ng, 2012). Or, favoriser l'entrepreneuriat pourrait, à moyen et long termes, ramener le taux de chômage vertigineux à des proportions acceptables. Encourager l'emploi dans le secteur privé s'avère essentiel, notamment car plus d'un cinquième des personnes actives en Palestine travaille pour le secteur public (ce ratio s'élève à 36 % dans la Bande de Gaza), et que l'emploi dans ce secteur semble avoir atteint ses limites (Palestine Monetary Authority, 2017).

Par ailleurs, outre l'emploi, l'impact de l'entrepreneuriat et de l'innovation sur la croissance économique se trouve également au cœur de plusieurs recherches. N. Berthold et K. Grundler, Z. Acs, J.A. Schumpeter ont tous prouvé, à partir de panels différents et utilisant des méthodes différentes, l'influence positive significative de l'entrepreneuriat sur la croissance économique (Acs, Desai, & Hessels, *Entrepreneurship, economic development and institutions*, 2008; Berthold & Gründler, 2012; Schumpeter, 1934). Il est donc raisonnable de supposer que favoriser les conditions d'émergence des start-ups soutient directement la croissance économique nationale.

En plus de ces considérations macroéconomiques, un essor entrepreneurial florissant aurait un impact tout particulier sur la Palestine : celui d'initier, ou tout du moins d'accompagner, le processus de paix.

Prétendre que l'entrepreneuriat est la clef de ce conflit dont les origines remontent au siècle passé reviendrait à en occulter de manière simpliste les multiples causes qui le rendent presque inextricable. Il ne peut en effet y avoir de paix économique tant que les Palestiniens sont privés de leurs droits. Ainsi, les dirigeants palestiniens ont par exemple instantanément rejeté le plan économique du Plan de Paix proposé par Donald Trump en objectant que « la situation économique ne devrait pas être discutée avant la situation politique » (Trew, 2019).

Certes, la causalité entre le développement économique et la paix est complexe et imperceptible, mais nous pouvons toutefois considérer qu'un secteur privé renforcé par l'entrepreneuriat est susceptible de contribuer directement à la restauration de la paix. En effet, les entrepreneurs locaux peuvent jouer le rôle d'acteurs de la paix. En Colombie par exemple, le secteur privé a activement participé aux processus de paix. De nombreux hommes et femmes d'affaire faisaient par exemple partie de l'équipe de négociation, et ont soutenu le processus de pourparlers en partageant leurs savoirs de manière apolitique. Les entreprises colombiennes avaient également formé le *Citizen's Mandate for Peace, Life and Freedom* en 1997 pour protester contre la violence. L'organisation avait alors mobilisé dix millions de voix dans un sondage informel et avait envoyé un message puissant aux différentes parties du conflit (Tripathi & Gündüz, 2008).

Il va également de soi qu'un entrepreneuriat palestinien florissant générerait des liens économiques avec l'écosystème israélien qui regorge d'entrepreneurs ambitieux. Bien que cela reste un postulat, certains entrepreneurs issus des deux nations soutiennent que ces relations économiques seraient à même de créer le capital politique nécessaire pour mettre en place une paix durable entre Israël et la Palestine (Fedoryk, 2011). Une relation commerciale entre des entrepreneurs israéliens et palestiniens, chacun à un statut égal, peut apaiser les tensions où la diplomatie a échoué. Cela s'est notamment observé dans les ports indiens où l'incidence des violences entre les marins musulmans et les entrepreneurs hindous était sensiblement plus faible que dans les villes où les deux communautés n'entretenaient pas de relations professionnelles (International Association for Humanitarian Policy and Conflict Research, 2008).

Des initiatives isolées se lancent dans cette optique : des cours d'entrepreneuriat donnés au *Babson College* à une cinquantaine de jeunes, à la fois Israéliens et Palestiniens, le *Young Business Leaders Forum* rassemble entrepreneurs des deux parties pour discuter ensemble des obstacles à l'entrepreneuriat, le *Center for Peace and Innovation* et le *Center for Jewish-Arab Economic Development* accompagnent les entrepreneurs israéliens et palestiniens dans la collaboration professionnelle et personnelle (Fedoryk, 2011; International Peace Institute (IPI), 2017), ...

En favorisant l'entrepreneuriat palestinien, et par définition le secteur privé, la Palestine en deviendra également un partenaire économique de plus en plus intéressant pour Israël. Or, si l'Etat hébreu peut tirer profit d'accords bilatéraux avec une économie palestinienne florissante, il est raisonnable de supposer qu'il allègera les obstacles qu'il impose actuellement au commerce palestinien., qui constituent l'un des enjeux majeurs du conflit israélo-palestinien (Al-Amleh, 2014).

Selon le Quartet<sup>16</sup>, les pans économique et politique sont indissociables : sans un développement de l'économie palestinienne, toute négociation au sujet de la souveraineté palestinienne risque de passer pour irréaliste (Office of the Quartet Representative, 2013).

## Chapitre 2 : Comparaison avec les écosystèmes entrepreneuriaux de la région MENA

A l'aune de l'analyse réalisée précédemment, l'écosystème entrepreneurial palestinien comporte de nombreuses lacunes dans différents domaines. Il est très difficile de déterminer précisément dans quelle mesure certaines d'entre elles sont les conséquences, directes ou indirectes, de l'occupation israélienne. Il existe, toutefois, quelques estimations du poids de l'occupant sur l'économie palestinienne.

Selon la Banque Mondiale, la seule levée des restrictions sur l'accès à la zone C et sur les activités et la production qui y sont menées équivaldrait à une valeur ajoutée de 3,4 milliards de dollars annuels (Niksic, Eddin, & Cali, 2014). A ce montant s'ajoutent les coûts d'exportation dont les affréteurs palestiniens font les frais, les plus de 100 millions de dollars annuels équivalant aux recettes fiscales non-reversées, etc. (World Bank, 2008 ; Ministry of Finance and Planning, 2018).

Or, en comparant les différents indicateurs économiques et entrepreneuriaux palestiniens avec les indicateurs des autres pays de la région, nous avons constaté que les chiffres palestiniens ne montraient pas un retard de développement significatif, qui aurait pu être interprété comme l'impact de l'occupation. Autrement dit, au total de tous les critères mesurés par le *National Expert Survey*, la Palestine se place en moyenne à la 4,6<sup>ème</sup> position (la moyenne est rapportée sur 10 pays, où la 1<sup>ère</sup> position présente le moins de facteurs facilitant l'entrepreneuriat, et la 10<sup>ème</sup> le plus) ; elle se place à la 4,2<sup>ème</sup> position de l'*Adult Population Survey* (*idem*) ; et la Palestine se place finalement à la 6<sup>ème</sup> position à l'*Ease of doing business ranking* régional (la moyenne est rapportée sur 10 pays, la 1<sup>ère</sup> position est celle qui présente l'environnement réglementaire le plus propice à l'entrepreneuriat, et la 10<sup>ème</sup> le moins propice) (voir l'*Annexe 3* pour les différents classements).

Nous avons émis quelques hypothèses pouvant expliquer la position moyenne qu'occupe la Palestine dans ces différents classements.

*Hypothèse 1 : Les pays classés à un rang moins désirable que la Palestine se trouvent dans des situations particulièrement critiques qui rend difficile toute initiative entrepreneuriale.*

---

<sup>16</sup> Le Quartet, composé des Etats-Unis d'Amérique, de l'Union européenne, des Nations Unies et de la Russie, et dont l'envoyé spécial est Tony Blair, a pour but de jouer le rôle de médiateur dans le processus de paix israélo-palestinien (Office of the Quartet, 2019).

Les pays se trouvant aux positions ultérieures à la Palestine à l'*Ease of doing business ranking* sont l'Égypte, l'Iran, le Liban, l'Algérie, l'Irak, la Syrie, la Libye et le Yemen.

Parmi ceux-ci, l'Irak, la Syrie, la Libye et le Yemen sont depuis des années déchirés par les conflits armés et les guerres civiles dévastatrices, limitant la sécurité, les libertés individuelles, et supposément l'écosystème entrepreneurial. Les autres pays évoqués ont connu différents conflits au cours des années précédentes, mais d'envergure mineure.

*Hypothèse 2 : Le soutien de la communauté internationale permet de contrebalancer les restrictions liées à l'occupation.*

Déterminer le montant de l'aide internationale distribuée et reçue à la Palestine est très laborieux et reste approximatif. Cela dépend des définitions de l'aide, du processus de collecte de données, de la source...

La *U.S. Agency for International Development for the West Bank and the Gaza Strip* estimait que le montant reçu s'élevait à 450,69 dollars par habitant en 2017 (USAID, 2019). Grâce aux chiffres divulgués annuellement par la Banque Mondiale depuis 1993, dérivés des données de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), le soutien international est estimé à 398 dollars par personne par an sur près d'un quart de siècle (OECD, 2019).

Le montant de l'aide pourrait être approximativement estimé, mais il est très compliqué de savoir dans quelle mesure l'aide reçue a été attribuée au développement de l'entrepreneuriat, et à quel point les entrepreneurs en ont bénéficié, directement et indirectement.

D'autre part, il est intéressant de noter que les montants reçus de l'aide internationale sont loin d'être exceptionnels, comme le revendique Jared Kushner lorsqu'il dit que « la Palestine a reçu plus d'aide que n'importe quel autre peuple dans l'histoire » (Kessler, 2019). A titre de comparaison, la Banque Mondiale estimait que l'aide internationale attribuée à la Syrie s'élevait en 2017 à 567 dollars par habitant (en comparaison à 450,69 dollars pour la Palestine) (OECD, 2019).

En conclusion, il est pratiquement impossible de savoir si la contribution internationale suffit à contrebalancer les conséquences de l'occupation sur l'écosystème entrepreneurial palestinien. Il est par contre certain que la diminution des aides risque d'impacter les indices économiques palestiniens dans les années à venir.

*Hypothèse 3 : La résilience des entrepreneurs Palestiniens, exacerbée par leur ambition et leur patriotisme, leur permet de contrebalancer les restrictions liées à l'occupation.*

Le concept d'écosystème entrepreneurial auquel Daniel Isenberg a largement contribué, et le modèle décrit par ce dernier ont permis un changement de paradigme et une compréhension bien plus holistique du phénomène entrepreneurial palestinien. L'inclusion d'éléments tels que la culture, les réseaux et les *early customers* sont autant d'atouts de ce modèle.

Nous remarquons, par contre, que l'entrepreneur en tant qu'individu n'y est pas représenté. Or, les entrepreneurs palestiniens se distinguent, selon nous, de ceux du monde entier.

Naturellement, la recherche du profit, de l'innovation, de la réussite, et de la reconnaissance les poussent à entreprendre. Mais une ambition commune, qui dépasse l'aspiration personnelle de l'entrepreneur, les pousse à se surpasser : l'avenir de la Palestine, sa lutte pour accéder à la souveraineté et à la légitimité en tant que nation se lit à travers les actions de tous les Palestiniens.

Dix des onze répondants ont mentionné avoir vécu, être né, ou avoir étudié à l'étranger ; il est par conséquent raisonnable de supposer qu'obtenir des papiers pour vivre et démarrer leur entreprise à l'étranger constitue pour eux une option envisageable.

Pourtant, Ramzi Barakat, né en Espagne, qui ne s'était jamais rendu dans les Territoires avant son 25<sup>ème</sup> anniversaire, et qui, ne disposant que d'un visa de visite Israélien, était contraint de quitter la Palestine tous les trois mois, avait consciemment choisi d'y développer sa start-up, Gamiphy. Quand, de retour d'un de ses voyages trimestriels obligatoires, Israël a refusé de le laisser entrer et l'a inscrit sur liste rouge, Ramzi avait alors décidé de poursuivre ses activités à distance.

Similairement, lorsque nous avons demandé à Basel Sader s'il envisageait de déplacer le siège de sa start-up en Jordanie<sup>17</sup>, celui-ci nous a répondu que lui et ses co-fondateurs feraient le maximum pour rester en Palestine, pour pouvoir rétorquer aux détracteurs que « c'est cent pour cent palestinien, et que ça a marché ». Il espère de cette manière encourager les entrepreneurs en devenir qui hésitent à se lancer, et contribuer ainsi « au boom entrepreneurial palestinien, qui a d'ailleurs déjà commencé ».

Cette ambition nationale, non quantifiable, est pourtant palpable en Palestine, et constitue probablement un atout considérable pour l'écosystème entrepreneurial palestinien.

---

<sup>17</sup> Pour rappel, la précédente start-up de Basel Sader, Azmeh, lui avait valu d'être accusé de soutenir le terrorisme.

L'étude de ces différentes hypothèses fera éventuellement l'objet de recherches futures. De cette manière, il sera possible de déterminer si elles se vérifient, ou plus probablement, dans quelle mesure la concomitance de toutes ces hypothèses explique la situation.

### Chapitre 3 : Recommandations

Si l'on peut supposer que le gouvernement palestinien a saisi l'importance de l'entrepreneuriat au vu de la mise en place du *Higher Council for Innovation & Excellence*, du *Palestinian Fund for Employment and Social Protection for Workers* et plus récemment du Ministère de l'Entrepreneuriat et de l'Autonomisation, les résultats de ces organismes sont loin de répondre aux besoins des entrepreneurs. Par exemple, seul le HCIE a été mentionné lors des entrevues, et par un seul de nos répondants, lorsque nous évoquions le rôle du gouvernement dans le soutien de l'entrepreneuriat. Cela reflète l'inadéquation entre les attentes des entrepreneurs et les programmes des organismes gouvernementaux précités.

Malheureusement, il est difficile d'évaluer précisément les résultats de ces organismes, puisqu'ils ne sont pas publiés, ce qui laisse déjà présumer un manque d'efficacité.

A la lumière de l'analyse de l'écosystème palestinien et des principales lacunes identifiées, l'objectif de ce chapitre est donc de fournir des recommandations politiques aux décideurs ou à toute autre partie prenante intéressée par le soutien de la croissance de l'écosystème. Celles-ci s'inspirent d'initiatives observées dans des écosystèmes similaires, et des suggestions énoncées par la Banque Mondiale et *Paltrade* (World Bank, 2018c; Paltrade, 2014). Par souci de cohérence avec le corps du travail, les recommandations suivent le carcan principal de l'analyse par domaine de D. Isenberg.

#### Les politiques

- Rationaliser le processus d'enregistrement des entreprises
- Améliorer les régulations du marché, notamment en matière d'importation/exportation
- Mettre en place un régime fiscal favorable aux start-ups
- Instaurer des pratiques pour permettre aux investisseurs d'adopter des stratégies de sortie et pour favoriser l'investissement étranger direct, le *FDI*
- Améliorer la protection de la propriété intellectuelle et se mettre aux normes du *TRIPS Agreement*

**La finance**

- Catalyser les financements pour les start-ups en phase de démarrage pour leur permettre de croître
- Renforcer la capacité des start-ups à absorber les fonds des investisseurs
- Favoriser la qualité des investissements plutôt que la quantité

**La culture**

- Inciter les médias à mettre en avant les succès entrepreneuriaux
- Lancer une campagne médiatique à long terme sur le dépenalisation de la faillite et de l'échec
- Augmenter le nombre de concours et de compétitions d'entrepreneuriat

**Le soutien**

- Améliorer la fiabilité de l'accès à l'électricité et au gaz
- Former et professionnaliser les accélérateurs et incubateurs
- Faciliter la venue de talents internationaux tels que des mentors ou des entrepreneurs expérimentés (événements, programmes internationaux, workshops...)
- Favoriser la présence d'accélérateurs internationaux et le partage de connaissances avec les acteurs locaux

**Le capital humain**

- Développer l'enseignement pratique dans les universités par la mise en place de programmes de formation, par la mise en relation des étudiants avec des accélérateurs, et par la promotion de stages en entreprise
- Inclure la population peu éduquée dans l'écosystème en organisant des événements publics (bootcamps de codage par exemple)
- Opérer une transition d'un enseignement théorique vers un enseignement axé sur l'esprit critique et l'innovation
- Changer les perceptions au sujet de l'enseignement technique

## Les marchés

- Mettre en place des mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes: tables rondes, processus de consultation continue, programmes de soutien pour des partenariats publics-privés (PPPs)
- Renforcer la capacité des groupes d'intermédiaires (accélérateurs par exemple) et établir des liens étroits avec les réseaux régionaux (plus particulièrement entre la Cisjordanie et Gaza) et internationaux (notamment via la diaspora)
- Améliorer l'image de l'industrie de l'information et de la communication palestinienne pour élargir le marché accessible aux entrepreneurs palestiniens
- Soutenir les start-ups et les entreprises dans leurs opérations d'exportation

Ces recommandations sont de simples suggestions et ne prétendent pas constituer une liste exhaustive des mesures à prendre pour combler les lacunes de l'écosystème entrepreneurial palestinien. Toutefois, si les dirigeants politiques ambitionnent de mettre en place un environnement propice à l'entrepreneuriat, ils devront intervenir de manière holistique en impliquant en parallèle tous les facteurs de l'écosystème et en encourageant les cercles vertueux entre ces différents éléments. En effet, mettre en place une mesure isolée a dans le meilleur des cas un très faible impact positif. D. Isenberg met d'ailleurs en garde contre les conséquences que peut avoir une approche fragmentaire. A titre d'exemple, améliorer le système éducatif sans développer la législation et l'accès au capital peut encourager la fuite des cerveaux (Isenberg, 2011).

A la lumière de l'importance d'une implémentation coordonnée, le nouveau Ministère de l'entrepreneuriat et de l'autonomisation palestinien apparaît comme étant l'organe privilégié pour coordonner efficacement l'allocation des ressources et des efforts parmi les parties prenantes. Idéalement, le Ministre compterait parmi ses responsabilités l'orientation des organisations donatrices, privées et publiques, vers des investissements utiles et prioritaires pour l'écosystème. En parallèle, il devrait assurer le suivi des résultats des activités entrepreneuriales, gérer le financement et donner des feedbacks réguliers aux parties prenantes.

## Chapitre 4 : Conclusions et limites de l'analyse de l'écosystème entrepreneurial palestinien

## 1. Manque d'informations actuelles

Les chiffres utilisés dans cette analyse ne sont pas toujours suffisamment récents pour refléter réellement les changements qui se sont opérés dernièrement dans l'écosystème entrepreneurial palestinien.

De manière générale, les chiffres sont diffusés ponctuellement lorsqu'un organisme international, tel que le GEM ou la Banque Mondiale, publie un rapport sur la situation en Palestine. Par exemple, les dernières statistiques rendues publiques par le GEM au sujet de la Palestine datent de 2012.

Or, celles-ci sont essentielles pour comparer la Palestine avec les pays voisins, et également pour faire le constat d'une potentielle évolution qui serait le fruit des politiques mises en place récemment.

## 2. Conclusion et limites du modèle de D. Isenberg

Lorsque D. Isenberg énonce les principes essentiels pour cultiver l'entrepreneuriat, il insiste sur le fait que les domaines de l'écosystème, ainsi que leurs sous-catégories, doivent tous se retrouver dans l'écosystème étudié pour que celui-ci puisse être qualifié de performant et durable (Isenberg, 2011). A l'aune de cette grille d'analyse, il apparaît clairement que l'écosystème entrepreneurial palestinien se compose de certains domaines faiblement développés, et que les sous-catégories *early customers*, ou encore *success stories* pourraient même être considérées absentes de celui-ci.

Selon D. Isenberg, l'écosystème palestinien n'est donc ni performant ni durable. Nous avons confirmé son diagnostic, et évoqué les différents problèmes rencontrés.

A l'issue de nos recherches, nous pensons toutefois que certains son modèle, indicateurs et repères utilisés dans ce travail pour décrire les domaines entrepreneuriaux palestiniens, probablement indispensables pour comparer des écosystèmes matures, se révèlent ainsi quelque peu inadaptés ou, du moins insuffisants, dans le contexte local palestinien. Le modèle de D. Isenberg devrait d'ailleurs prendre en compte l'énergie et la passion des entrepreneurs palestiniens, notamment perceptibles lors des entretiens individuels.

Nous avons en effet comparé les interprétations des indicateurs économiques selon la vision de D. Isenberg avec les ressentis des différents acteurs interviewés. Il nous est apparu que l'analyse de l'écosystème entrepreneurial palestinien gagnerait à être assortie d'une approche moins rigoriste et cartésienne, dépassant l'aspect purement financier et économique.

Parmi les interviewés, certains envisagent l'entrepreneuriat palestinien d'un œil pessimiste et résolu, ayant un discours similaire à celui de la conclusion de l'analyse de D. Isenberg. Fayrouz Khoury et Dawoud Zahran expliquaient par exemple qu'à leurs yeux l'écosystème entrepreneurial palestinien ne présentait aucun point fort.

Par contre, d'autres répondants se réjouissent de l'augmentation du nombre de start-ups, de la visibilité grandissante des programmes d'accélération et d'incubation, et de la densité croissante du réseau entrepreneurial palestinien, comme Ayman Arandi qui atteste d'une réelle amélioration de l'écosystème depuis le début d'*Iris* il y a sept ans. En outre, de tous les témoignages émanait un consensus selon lequel l'entrepreneuriat est une des solutions, si ce n'est la seule, pour construire la souveraineté de leur nation. De nombreux entrepreneurs palestiniens considèrent d'ailleurs leur affaire comme s'inscrivant dans un engagement politique et national (Rouveyrolles, 2016).

Lors de l'entrevue, en évoquant l'occupation et son impact sur l'entrepreneuriat palestinien, Dawoud Zahran a souligné qu'il s'agissait plutôt de prendre conscience que l'occupation affectait chaque partie de la vie d'un Palestinien, sur les plans social, personnel, professionnel, culturel... Paradoxalement pourtant, l'occupation ne faisait pas partie des contraintes spontanément évoquées par les personnes interviewées, comme si celle-ci était devenue un facteur parmi d'autres avec lequel les entrepreneurs doivent composer. Certains mettent même à profit les obstacles liés à l'occupation en axant leur produit sur les besoins que celle-ci génère, comme l'a fait Basel Sader en créant l'application Azmeh basée sur le franchissement des checkpoints.

Indépendamment du ressenti de ces entrepreneurs, il faut constater que, chaque année, des programmes d'accélération ou d'incubation voient le jour, le nombre de nouvelles start-ups augmente et des journaux nationaux et internationaux tels que The Guardian, le Vif, Forbes, le Monde ou le Middle East Monitor publient des articles portant sur le nouvel entrepreneuriat palestinien.

La résilience des entrepreneurs palestiniens face à l'occupation et leur motivation débordante dépassant la simple ambition personnelle sont spécifiques et pourraient être prises en considération dans une analyse économique. C. Schwazkopf déplorait d'ailleurs l'absence de l'entrepreneur, de ses motivations et des interactions entre lui et son environnement dans le modèle de D. Isenberg (Schwarzkopf, 2015).

Le diagnostic lucide de D. Isenberg sur l'écosystème palestinien doit être replacé dans le contexte particulièrement difficile d'une occupation. N'est-il pas étonnant que, malgré cela, cet écosystème parvienne à produire des start-ups supplémentaires et à obtenir des scores plus élevés que certains pays du MENA qui ne sont pas confrontés à un handicap aussi considérable ?

La volonté de ces entrepreneurs de s'en sortir, mais aussi de sortir leur pays du marasme qui les entoure ou les guette, peut expliquer à notre sens ce surcroît d'énergie absent de pays qui ne sont pas déchirés par un conflit latent et ne luttent pas pour leur survie.



## CONCLUSION

(Dé-)structurée par l'occupation économique et militaire, la Palestine, autrefois région prospère, voit jour après jour son économie se détériorer depuis 1948. Le dé-développement palestinien se poursuit, la production locale diminue, le chômage atteint des records, de nouvelles colonies israéliennes s'établissent sur les collines palestiniennes, et l'espoir que représentaient à l'époque les négociations de « paix » éveillent à présent désillusion et frustration.

Poser les jalons d'une relève économique palestinienne, et réussir ainsi là où l'Autorité palestinienne et les processus de paix ont échoué, nécessitera donc de surpasser les obstacles que rencontre depuis maintenant plus d'un demi-siècle le peuple palestinien, de prendre des risques et d'innover. Or, l'esprit d'entrepreneuriat incarne ces aptitudes : créer, percevoir, et saisir des opportunités où d'autres n'en voient pas est la définition même de l'entrepreneuriat, et celle-ci s'applique d'autant plus aux entrepreneurs palestiniens qui ont appris à composer avec les obstacles depuis leur plus jeune âge.

L'énergie des jeunes entrepreneurs y est palpable, et le nombre de start-ups créées annuellement augmente depuis 2009. L'analyse par D. Isenberg de l'écosystème entrepreneurial actuel a toutefois montré que celui-ci n'était pas à même d'accompagner au mieux les entrepreneurs, et de leur fournir les outils nécessaires pour affronter l'environnement économique a priori hostile. L'inertie du gouvernement, l'inadéquation entre les start-ups et les sources de financement, l'éducation, et l'infrastructure représentent notamment de grosses lacunes de l'écosystème.

Bien que l'écosystème soit le fruit de nombreux acteurs qui le coconstruisent, le gouvernement a un rôle important à jouer dans la consolidation de celui-ci. Or, l'Autorité palestinienne ne semble pas, ou ne souhaite pas, comprendre les tenants et aboutissants de l'entrepreneuriat et son impact considérable sur la société. Les organes mis en place pour soutenir l'essor entrepreneurial, le *Higher Council for Innovation & Excellence* et le *Palestinian Fund for Employment and Social Protection for Workers* notamment, ne remplissent vraisemblablement pas les objectifs attendus.

A la lumière des lacunes identifiées, nous avons formulé quelques recommandations qui, naturellement, ne constituent pas la solution à l'ensemble des problèmes rencontrés, mais qui, suivies par le gouvernement, initieraient l'amélioration de l'écosystème : il s'agirait de faciliter l'enregistrement des entreprises, d'instaurer des exonérations fiscales pour les start-ups et de sécuriser le *Foreign Direct Investment*, d'aider les start-ups à se conformer aux normes des financiers internationaux, d'inciter les médias à promouvoir les succès entrepreneuriaux, de professionnaliser les

professions de soutien (accélérateurs, incubateurs et mentors), d'instaurer un système éducatif axé sur l'entrepreneuriat et l'innovation et de mettre à profit les ressources et l'expérience de la diaspora palestinienne.

Outre les recommandations, un autre enseignement que nous permet de tirer l'analyse menée est l'impact d'un écosystème entrepreneurial performant. Mes interlocuteurs en sont convaincus : il pourrait ramener le taux de chômage à des proportions acceptables. Encourager l'emploi dans le secteur privé s'avère par ailleurs essentiel, notamment parce que plus d'un cinquième des personnes actives en Palestine travaille pour le secteur public. L'entrepreneuriat et l'innovation ont également un impact direct sur la croissance économique nationale. Ceux-ci pourraient même initier, ou tout du moins accompagner, le processus de paix.

Le dernier enseignement de nos recherches est la résilience des entrepreneurs palestiniens face à l'occupation et leur motivation débordante dépassant la simple ambition personnelle, ainsi que l'implication de la diaspora à travers le monde. L'un et l'autre sont les moteurs d'une économie qui se cherche encore, mais survit malgré un contexte largement défavorable. C'est cette volonté commune qui, si elle est organisée et canalisée par un gouvernement plus performant, permettra à la Palestine d'exister en tant que nation économiquement indépendante, avant, peut-être, d'accéder à une autonomie plus complète encore.

Nous concluons par la vision de l'entrepreneuriat que nous a développée Luna Aroury lors de notre entrevue, et qui, selon nous, reflète parfaitement la posture des entrepreneurs palestiniens, et, plus probablement, celle de tous les entrepreneurs qui font face à des obstacles majeurs.

The way I see entrepreneurship is that, when you have your idea, you believe sky is the limit, or you don't even have any limit. You won't see the occupation as a limitation, but it does boost your way of thinking, regardless all the challenges and the limitations that we have here in Palestine.

Ainsi, le chemin à parcourir est long et semé d'embûches, mais au vu de l'ambition et de l'énergie de la communauté entrepreneuriale locale, le potentiel de changement positif est incontestable.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth. *Innovations: Technology, governance, globalization*, 1(1), 97-107.
- Acs, Z., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, 31(3), 219-234.
- Agbahey, J., Siddig, K., Grethe, H., & Luckmann, J. (2018). Trade policy in a sovereign Palestinian state: What are the options in a final settlement? *24ème conférence annuelle pour Economic Research Forum*. Caire. Récupéré sur <https://erf.org.eg/wp-content/uploads/2018/06/4-53-khalid-siddig-Updated-version.pdf>
- AG-IP News. (2018). *Abu-Ghazaleh Calls for Enactment of IP Laws in Palestine*. Récupéré sur AG-IP News: <http://www.agip-news.com/news.aspx?id=47609&lang=en>
- Al-Amleh, M. (2014). Identifying the Palestinian Culture According to Hofstede's Theory. Jerusalem.
- Alfarra, J. (2019). *London Tech Week: 'Palestine is open for business'*. Récupéré sur Middle East Monitor: <https://www.middleeastmonitor.com/20190620-london-tech-week-palestine-is-open-for-business/>
- Al-Mughrabi, N. (2019, Juin). *Palestinians reject Kushner 'economy first' approach to Mideast peace*. Récupéré sur National Post: <https://nationalpost.com/pmnn/news-pmn/politics-news-pmn/update-1-palestinians-reject-kushner-economy-first-approach-to-mideast-peace>
- Andonova, V., Nikolova, M. S., & Dilyan, D. (2019). Entrepreneurial Ecosystems in Unexpected Places. (P. Macmillan, Éd.) Cham, Suisse. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-98219-9>
- Arte Info. (2016, Décembre). *La répartition en trois zones de la Cisjordanie*. Récupéré sur Arte Info: <https://info.arte.tv/fr/la-repartition-en-trois-zones-de-la-cisjordanie>
- Assaf, N. (2014). *West Bank and Gaza - Investment Climate Assessment: Fragmentation and Uncertainty*. Washington, DC: World Bank Group.
- Association belgo-palestinienne. (2011). *L'opium des donateurs, l'impact de l'aide internationale sur la Palestine*. Récupéré sur Association belgo-palestinienne: <http://www.association-belgo-palestinienne.be/lopium-des-donateurs-limpact-de-laide-internationale-sur-la-palestine/>
- Avnimelech, G., Schwartz, D., & Teubal, M. (2008). Venture capital emergence and start-up intensive high-tech cluster development: evidence from Israël. Dans C. Karlsson, *Handbook of Research on Innovation and Clusters* (pp. 124-148). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- BBC. (2008). *1987: First Intifada*. Récupéré sur BBC NEWS: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle\\_east/7381369.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/7381369.stm)
- Bena, J., & Ondko, P. (2012). Financial development and the allocation of external finance. *Journal of Empirical Finance*, 19(1), 1 - 25.
- Berger, C. (2014). *Palestine*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Berthold, N., & Gründler, K. (2012). Stagflation in the world economy: A revival? *Discussion Paper Series, Julius Maximilian University of Würzburg*(117).

- Birzeit University. (2019). *B-Hub*. Récupéré sur Birzeit University: <https://www.birzeit.edu/en/b-hub>
- Boustani, R., & Fargues, P. (1990). *Atlas du monde arabe: géopolitique et société*. Paris: Bordas.
- Boven, M. (2018). *2018 Investment Climate Statements: West Bank and Gaza*. Récupéré sur U.S. Department of State: <https://www.state.gov/reports/2018-investment-climate-statements/west-bank-and-gaza/>
- B'TSELEM. (2011). *The Paris Protocol*. Récupéré sur BTSELEM: [https://www.btselem.org/freedom\\_of\\_movement/paris\\_protocol](https://www.btselem.org/freedom_of_movement/paris_protocol)
- Bureau du Premier Ministre Palestinien. (2016). *National Policy Agenda 2017-2022*. Récupéré sur Palestine Cabinet: <http://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/Upload/Documents/GOVPLAN/NPA%20English.pdf>
- Business Dictionary. (2019). *Entrepreneurship*. Récupéré sur BusinessDictionary.com: <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>
- Chaliand, G. (2018). Quand la résistance s'organise. *Manière de voir: Palestine, Un peuple, une colonisation*, pp. 15-17.
- Chang, A. (2013). *Entrepreneurship in Palestine*. Récupéré sur Medium: <https://medium.com/@thisgirlangie/entrepreneurship-in-palestine-6b67ea0c39ea>
- CNUCED. (2017). *Rapport sur l'assistance de la CNUCED au peuple palestinien: évolution de l'économie du Territoire palestinien occupé*. New York et Genève: United Nations Publication.
- Direction générale du Trésor français. (2019). *Territoires palestiniens: Présentation générale*. Récupéré sur Trésor Direction Générale: <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/PS/presentation-generale>
- Dittus, S. (2015). *Les accords d'Oslo, bases et développements*. Récupéré sur Arte info: <https://info.arte.tv/fr/les-accords-doslo-bases-et-developpements>
- Elkhafif, M., Jamal, R., & Elagraa, M. (2014). *Trade Facilitation in the Occupied Palestinian Territory: Restrictions and Limitations*. Genève: United Nations.
- Elnimr, K. (2009). *La BEI soutient la mise en place du premier fonds de capital-risque axé sur les territoires palestiniens*. Récupéré sur Banque européenne d'investissement: <https://www.eib.org/fr/press/all/2009-269-european-investment-bank-supports-middle-east-venture-capital-fund-first-venture-capital-fund-in-palestinian-territories>
- Euréval. (2010). *Réaliser un entretien semi-directif*. Récupéré sur Euréval: [https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft\\_entretien.pdf](https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_entretien.pdf)
- Export Enterprises SA. (2019). *Palestine : Investing*. Récupéré sur Alawwalbank: The business owner toolkit: [https://sme.alawwalbank.com/en/business-intelligence/country-profiles/palestine/investing-2?fbclid=IwAR3PAYE3SVUH0J4ZNwbp3FCewMtiptB\\_4q2zz8sXSJ9EKFSZwfSzuPqfZcE](https://sme.alawwalbank.com/en/business-intelligence/country-profiles/palestine/investing-2?fbclid=IwAR3PAYE3SVUH0J4ZNwbp3FCewMtiptB_4q2zz8sXSJ9EKFSZwfSzuPqfZcE)
- Faghih, N., & Zali, M. R. (2018). *Entrepreneurship Ecosystem in the Middle East and North Africa (MENA) - 2018*. Cham: Springer.

- Fedoryk, L. (2011). *Building Peace through Entrepreneurship in Israel and Palestine*. Récupéré sur Building markets: <https://buildingmarkets.org/blogs/blog/2011/10/06/building-peace-through-entrepreneurship-in-israel-and-palestine/>
- Feldman, M., & Zoller, T. (2012). Dealmakers in place: Social capital connections in regional entrepreneurial economies. *Regional Studies*, 46(1), 23-37.
- Frederick, H., & Kuratko, D. F. (2010). *Entrepreneurship : theory, process, practice*. Victoria: Cengage Learning.
- Fuerlinger, G., Fandl, U., & Funke, T. (2015). The role of the state in the entrepreneurship ecosystem: insights from Germany. Allemagne: Springer International Publishing. doi:<https://doi.org/10.1186/s40604-014-0015-9>
- Geeks, G. S. (2018). *The first tech hub in Gaza*. Récupéré sur Gaza Sky Geeks: <https://gazaskygeeks.com/>
- GEM. (2012). *Entrepreneurial Behaviour and Attitudes*. Récupéré sur GEM Consortium: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/palestine>
- GEM. (2019a). *Entrepreneurial Framework Conditions*. Récupéré sur GEM: <https://www.gemconsortium.org/data/key-nes>
- GEM. (2019b). *Entrepreneurial behaviour and attitudes*. Récupéré sur GEM: <https://www.gemconsortium.org/data/key-aps>
- GEM Consortium. (2012). Récupéré sur Entrepreneurial Behaviour and Attitudes: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/palestine>
- Ginarte, J., & Park, W. (1997). Determinants of patent rights: a cross-national study. *Research Policy*(26 (3)), pp. 283-301.
- Global Entrepreneurship Network. (2019). *Startup Weekend - Ramallah*. Récupéré sur Global Entrepreneurship Network: <https://www.genglobal.org/palestine/startup-weekend-ramallah>
- Hanafi, S. (1997). *Entre deux mondes: les hommes d'affaires palestiniens de la diaspora et la construction de l'entité palestinienne*. Le Caire: CEDEJ - Egypte / Soudan.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A review of Behavioral Research. *Entrepreneurship and Practice*, 26(4), 33-52.
- HCIE. (2019). *Higher Council for Innovation & Excellence - Vision and mission*. Récupéré sur Higher Council for Innovation & Excellence: <http://www.hcie.ps/#/about-us/2000.html>
- Hijazi, H. (2014). *Entrepreneurship in Palestine... Challenges and prospects*. Récupéré sur Netkite: <http://www.netkite.eu/2014/07/25/entrepreneurship-in-palestinechallenges-and-prospects/>
- Hofstede Insights. (2019). *The 6 dimensions of national culture*. Récupéré sur Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), Article 8.
- Hoselitz, B. F. (1957). Urbanization and Economic Growth in Asia. *The University of Chicago Press Journals*, 6(1), 42 - 54.

- Howard, C. (2017). *Can social entrepreneurs create a new city of Palestinian opportunity?* Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2017/04/06/can-entrepreneurs-create-a-new-city-of-palestinian-economic-opportunity/#175338c8343a>
- International Association for Humanitarian Policy and Conflict Research. (2008). *Private Sector Development: Private Sector & Peacebuilding Processes*. Récupéré sur Peacebuilding Initiative: <http://www.peacebuildinginitiative.org/indexf436.html?pageId=2087>
- International Business Publications. (2016). *Palestine : Business Law Handbook* (Vol. 1). Washington DC: International Business Publications.
- International Labour Organization. (2018). *The Occupied Palestinian Territory: An Employment Diagnostic Study*. Beirut: ILO.
- International Monetary Fund. (2018). *West Bank and Gaza: Report to the ad hoc liaison committee*. Ramallah.
- International Peace Institute (IPI). (2017). *Entrepreneurship for Sustaining*. Récupéré sur Ipinet: [https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2017/06/1706\\_Entrepreneurship-for-Sustaining-Peace4print.pdf](https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2017/06/1706_Entrepreneurship-for-Sustaining-Peace4print.pdf)
- Internet World Stats. (2019). *Internet Usage in the Middle East*. Récupéré sur Internet World Stats: <https://www.internetworldstats.com/stats5.htm>
- Internet World Stats. (2019). *Middle East Internet Users, Population and Facebook Statistics 2019*. Récupéré sur Internet World Stats: <https://internetworldstats.com/stats5.htm>
- Isenberg, D. J. (2010). *How to Start an Entrepreneurial Revolution*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Isenberg, D. J. (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*. Récupéré sur Innovation America: <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>
- Jaber, N. Z. (2015). An Analysis of the Palestinian Culture Using Hofstede's Cultural Framework and its' Implication on Teachers' Classroom Practices and Student's Cultural Identity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 205, 292-295.
- Juliette. (2013). *Microfinance in Palestinian Territories*. Récupéré sur Microworld: <https://www.microworld.org/en/news-from-the-field/article/microfinance-palestinian-territories>
- Katz, S., & Vera, A. (2017). *Gens de Gaza: Vivre dans l'enfermement. Témoignages 2011-2016*. Paris: Riveneuve.
- Kershner, I. (2018). *Israel Penalizes Palestinians for Payments to Prisoners and 'Martyrs'*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/07/03/world/middleeast/israel-penalizes-palestinians-for-payments-to-prisoners-and-martyrs.html>
- Kessler, G. (2019). *Have the Palestinians received "more aid than any group in history"?* Récupéré sur The Washington Post: [https://www.washingtonpost.com/politics/2019/05/08/have-palestinians-received-more-aid-than-any-group-history/?noredirect=on&utm\\_term=.d7d16f68476b](https://www.washingtonpost.com/politics/2019/05/08/have-palestinians-received-more-aid-than-any-group-history/?noredirect=on&utm_term=.d7d16f68476b)

- Klapper, L. F., Laeven, L. A., & Rajan, R. G. (2006). Entry Regulation as a Barrier to Entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*(82), 591-629.
- Knell, Y. (2019). *US stops all aid to Palestinians in West Bank and Gaza*. Récupéré sur BBC: <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-47095082>
- Kotha, R., & George, G. (2012). Friends, Family, or Fools: Entrepreneur Experience and its Implications for Equity Distribution and Resource Mobilization. (Elsevier, Éd.) *Journal of Business Venturing*, 27(5), 525 - 543.
- Kuttab, D. (2018). *Palestine to dissolve Legislative Council and hold elections in six months*. Récupéré sur Arab News: <http://www.arabnews.com/node/1424661/middle-east>
- La banque mondiale. (2018). *Cis-Jordanie et Gaza-Présentation*. Récupéré sur La banque mondiale: <https://www.banquemondiale.org/fr/country/westbankandgaza/org>
- Labadi, T. (2018). *The Palestinian Diaspora and the State-Building Process*. Récupéré sur Arab Reform Initiative: [https://www.arab-reform.net/wp-content/uploads/pdf/Arab\\_Reform\\_Initiative\\_en\\_the-palestinian-diaspora-and-the-state-building-process\\_1401.pdf?ver=3cb4bbf921b1f1f25e7f50f509f2295b](https://www.arab-reform.net/wp-content/uploads/pdf/Arab_Reform_Initiative_en_the-palestinian-diaspora-and-the-state-building-process_1401.pdf?ver=3cb4bbf921b1f1f25e7f50f509f2295b)
- Lafuente, E., Vaillant, Y., & Rialp, J. (2007). Regional differences in the influence of role models: comparing the entrepreneurial process of rural Catalonia. *Regional Studies*(41), pp. 779-795.
- Larousse. (2017). *Dictionnaire Larousse poche 2018*. Paris: Larousse, DL.
- Le Figaro avec AFP. (2019). *Proche-Orient: le plan économique est une «condition préalable à la paix», dit Kushner*. Récupéré sur Le Figaro: <http://www.lefigaro.fr/flash-actu/proche-orient-le-plan-economique-est-une-condition-prealable-a-la-paix-estime-kushner-20190625>
- Le Monde Diplomatique. (2018). Voix de faits. *Manière de voir: Palestine, Un peuple, une colonisation*, p. 88.
- Le Vif. (2017). *Rawabi, une ville palestinienne s'éveille*. Récupéré sur Le Vif Weekend: [https://weekend.levif.be/lifestyle/voyage/rawabi-une-ville-palestinienne-s-eveille/article-normal-758495.html?cookie\\_check=1564576303](https://weekend.levif.be/lifestyle/voyage/rawabi-une-ville-palestinienne-s-eveille/article-normal-758495.html?cookie_check=1564576303)
- Leff, N. H. (1979). Entrepreneurship and Economic Development: The Problem Revisited. *Journal of Economic Literature*, 17(1), 46 - 64.
- Levie, J., & Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small Business Economics*, 31(3), 235-263.
- Levy, E. (2019). *Gaza suffers from brain drain as young professionals look for better life*. Récupéré sur YNetNews: <https://www.ynetnews.com/articles/0,7340,L-5446415,00.html>
- Manimala, M. J., & Wasdani, K. P. (2015). Emerging Economies: Muddling Through to Development. Dans M. J. Manimala, *Entrepreneurial Ecosystem* (pp. 3 - 56). New Delhi: Springer.
- Marin, C., & Séméniako, B. (2017). Palestine: 50 km, 5 h de route. *Manière de voir: Palestinne: Un peuple, une colonisation*, 100.
- MAS. (s.d.). *The Palestine Country Report GEM*. Récupéré sur Palestine economic policy research institue Mas: <http://www.mas.ps/page.php?id=107c1y67521Y107>

- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. La Haye: OECD.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. La Haye.
- Mbaku, J. (2013). Evaluating poverty elimination. *Harvard Int Rev Summer*, 35(1), pp. 72-77.
- Ministry of Finance and Planning. (2018). *Stopping fiscal leakages*. Ramallah. Récupéré sur [http://www.lacs.ps/documentsShow.aspx?ATT\\_ID=36702](http://www.lacs.ps/documentsShow.aspx?ATT_ID=36702)
- Minsky, C. (2019). *Insider view: Palestine's problem-solvers*. Récupéré sur Sifted: <https://sifted.eu/articles/insider-view-palestines-startups/>
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51 - 75.
- Mulas, V., Mingos, M., & Applebaum, H. R. (2015). *Boosting tech innovation ecosystems in cities : a framework for growth and sustainability of urban tech innovation ecosystems*. Washington, D.C: World Bank Group.
- Najjar, O. K. (2012). *Effects of new amendments of income tax law on SME sector in Palestine*. Récupéré sur The European Palestinian Credit Guarantee Fund: [http://epcgf.org/sites/default/files/publications/pdf/Effects\\_Pal.pdf?fbclid=IwAR2EIzonsur5UqyGUN\\_i0gm\\_\\_O2hkVzLy323DhUeJ8K0SmZXViP45swFIDM%202012](http://epcgf.org/sites/default/files/publications/pdf/Effects_Pal.pdf?fbclid=IwAR2EIzonsur5UqyGUN_i0gm__O2hkVzLy323DhUeJ8K0SmZXViP45swFIDM%202012)
- Nations Unies. (2019). *La question de la Palestine*. Récupéré sur Nations Unies: <https://www.un.org/unispal/fr/>
- Neumeyer, X., & Corbett, A. C. (2017). Entrepreneurial Ecosystems: Weak metaphor or genuine concept? *The Great Debates in Entrepreneurship*.
- Niksic, O., Eddin, N. N., & Cali, M. (2014). *Area C and the future of the Palestinian economy*. Washington DC: The World Bank Group.
- OCHAOPT. (2011). *West Bank: Area C Map | February 2011*. Récupéré sur United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs Occupied Palestinian Territory: <https://www.ochaopt.org/content/west-bank-area-c-map-february-2011>
- OCHAOPT. (2018). *53 per cent of Palestinians in Gaza live in poverty despite humanitarian assistance*. Récupéré sur United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs: <https://www.ochaopt.org/content/53-cent-palestinians-gaza-live-poverty-despite-humanitarian-assistance>
- OCHAOPT. (2019). *Gaza Strip electricity supply*. Récupéré sur United Nations Office for the coordination of humanitarian affairs for the Occupied Palestinian Territories: <https://www.ochaopt.org/page/gaza-strip-electricity-supply>
- OECD. (2011). *Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors*. Paris: OECD Publishing.

- OECD. (2013a). *Start-up Latin America : Promoting Innovation in the Region*, Development Centre Studies. Development Centre Studies: OECD Publishing.
- OECD. (2013b). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013: Innovation for Growth*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Aid (ODA) disbursements to countries and regions*. Récupéré sur OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=Table2A#>
- Office of the Quartet Representative. (2013). *Summary of the Palestinian Economic Initiative*. New-York.
- Palestine Economic Policy Research Institute (MAS). (2010). *MSMEs in Palestine; Challenges and Potential*. Jerusalem: Nidal Rashid Sabri.
- Palestine Economic Policy Research Institute (MAS). (2013). *Palestine Country Report 2012*. Jerusalem: Global Entrepreneurship Monitor.
- Palestine Economic Policy Research Institute. (2010). *Overview of the Palestinian economy*. Ramallah.
- Palestine Economic Policy Research Institute. (2014). *Labour market and employment policies in Palestine*. European Training Foundation.
- Palestine Investment Fund. (2017). *Annual Report 2017*. Palestine Investment Fund Group.
- Palestine Monetary Authority. (2017). *Economic Monitor*. Ramallah: Nu'man Kanafani.
- Palestine Monetary Authority. (2019). *About PMA*. Récupéré sur Palestine Monetary Authority: <http://www.pma.ps/Default.aspx?tabid=185&language=en-US>
- Palestinian Center for Development & Media Freedoms. (2016). *On the World Intellectual Property Day 26th of April*. Récupéré sur MADA News: <http://www.madacenter.org/news.php?lang=1&id=259>
- Palestinian Central Bureau of statistic. (2017). *State of palestine*. Récupéré sur PCBS: [http://www.pcbs.gov.ps/site/lang\\_\\_en/881/default.aspx](http://www.pcbs.gov.ps/site/lang__en/881/default.aspx)
- Palestinian National Authority; Ministry of Planning. (2005). *Medium Term Development Plan 2005-2007*. Ramallah.
- Palestinian National Authority; Ministry of Planning. (2007). *Quick Recovery Program July-December 2007*. Ramallah.
- Paltrade. (2013). *Why Investing in Palestine?* Récupéré sur Paltrade: <https://www.paltrade.org/upload/multimedia/admin/2014/06/53a01cda3c9d3.pdf>
- Paltrade. (2014). *The State of Palestine : Information and communication technology (ICT) services*. Ramallah.
- PitchBook. (2018). *Private equity vs; venture capital: What's the difference?* Récupéré sur PitchBook: <https://pitchbook.com/blog/private-equity-vs-venture-capital-whats-the-difference>
- Populationdata. (2018). *Palestine*. Consulté le juillet 09, 2019, sur Populationdata: <https://www.populationdata.net/pays/palestine/>
- PopulationData. (2019). *Monde - Fiches pays*. Récupéré sur PopulationData: <https://www.populationdata.net/pays/>

- Qian, K., Mulas, V., & Lerner, M. (2018). *The Effect of Accelerators and Mentors on Early-Stage Firms*. Washington: World Bank Group.
- Rawabi. (2011). *First private equity company launched in West Bank*. Récupéré sur Rawabi: <https://www.rawabi.ps/en/news/1524577054>
- Reed, J. (2016). *Palestinians attempt to create their own start-up nation*. Récupéré sur Financial Times: <https://www.ft.com/content/51eaa386-0232-11e6-99cb-83242733f755>
- Reuters. (2015). *Suspended tax transfers leave Palestinian economy on the brink*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/article/palestinians-economy-westbank/suspended-tax-transfers-leave-palestinian-economy-on-the-brink-idUSL6N0WR2H320150325>
- Roblet, J. (1999). *Palestine: a strangled economy*. Bruxelles: Association belgo-palestinienne.
- Rouveyrolles, C. (2016). *La croissance insoupçonnée des start-up palestiniennes*. Récupéré sur Libération: [https://www.liberation.fr/planete/2016/11/24/la-croissance-insoupconnee-des-start-up-palestiniennes\\_1530447](https://www.liberation.fr/planete/2016/11/24/la-croissance-insoupconnee-des-start-up-palestiniennes_1530447)
- Roy, S. (1999). De-development revisited: Palestinian economy and society since Oslo. *Journal of Palestine*, 28(3), 64-82.
- Sadara Ventures. (2018). *Portfolio*. Récupéré sur Sadara Ventures: <https://www.sadaravc.com/>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. New Brunswick et Londres: Transaction Publishers.
- Schwarzkopf, C. (2015). *Fostering Innovation and Entrepreneurship*. Karlsruhe, Allemagne.
- Sharakat. (2019). *About us*. Récupéré sur Sharakat: <http://www.sharakat.ps/about-us/>
- Sherwood, H. (2016). *Story of cities #49: the long road to Rawabin, Palestine's first planned city*. Récupéré sur The Guardian: <https://www.theguardian.com/cities/2016/may/24/story-cities-rawabi-planned-city-palestine>
- Shtayyeh, M. (2019). *Palestinians want freedom, not Trump administration bribes*. Récupéré sur The Washington Post: [https://www.washingtonpost.com/opinions/2019/06/24/palestinians-want-freedom-not-trump-administration-bribes/?noredirect=on&utm\\_term=.c5150a1023ee](https://www.washingtonpost.com/opinions/2019/06/24/palestinians-want-freedom-not-trump-administration-bribes/?noredirect=on&utm_term=.c5150a1023ee)
- Silatech. (2015). *Entrepreneurship Ecosystem Map of Palestine*. Récupéré sur Silatech: <https://silatech.org/entrepreneurship-ecosystem-map-of-palestine/>
- Smolar, P. (2016). *Rawabi, la nouvelle ville palestinienne qui rivalise de confort avec les colonies*. Récupéré sur Le Monde: [https://www.lemonde.fr/proche-orient/article/2016/02/09/rawabi-la-palestine-urbaine\\_4861648\\_3218.html](https://www.lemonde.fr/proche-orient/article/2016/02/09/rawabi-la-palestine-urbaine_4861648_3218.html)
- SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement. (2019). *Alexander De Croo et Didier Reynders condamnent la démolition d'un projet humanitaire financé par la Belgique au sud d'Hébron*. Récupéré sur Diplomatie Belgium: [https://diplomatie.belgium.be/fr/newsroom/nouvelles/2019/alexander\\_de\\_croo\\_et\\_didier\\_reynders\\_condamnent\\_demolition\\_projet\\_humanitaire\\_finance\\_par\\_la\\_belgique](https://diplomatie.belgium.be/fr/newsroom/nouvelles/2019/alexander_de_croo_et_didier_reynders_condamnent_demolition_projet_humanitaire_finance_par_la_belgique)
- Stam, E., & Spigel, B. (2016, Novembre). *Entrepreneurial Ecosystems*. Edimbourg, Royaume-Uni.
- Steenkamp, J., & ter Hofstede, F. (1999). A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness. *Journal of Marketing*, 63(2), 55-69.

- Talon, E. (2013). *Palestine: génération start-up*. Récupéré sur Nouvel Obs: <https://o.nouvelobs.com/high-tech/20130402.OBS6375/palestine-generation-start-up.html>
- Tech, R. (2018). Startup Financing in Berlin. Dans N. Richter, P. Jackson, & T. Schildhauer, *Entrepreneurial innovation and leadership* (pp. 65-76). Cham: Springer.
- Techstars. (2019). *Techstars Startup Weekend Gaza city events*. Récupéré sur Techstars: <http://communities.techstars.com/palestine/gaza-city-palestine/startup-weekend>
- The Global Economy. (2018). *Exports of goods and services as percent of GDP*. Récupéré sur The Global Economy: <https://www.theglobaleconomy.com/compare-countries/>
- The Palestinian Fund for Employment and Social Protection. (2019). *Vision*. Récupéré sur The Palestinian Fund for Employment and Social Protection: <https://pfesp.ps/page/vision/en>
- The Palestinian Network for Small and Micro Finance. (2019). *Background*. Récupéré sur The Palestinian Network for Small and Micro Finance: <http://www.palmfi.ps/site/index.php/features/about-us>
- The Portland Trust. (2013). Beyond Aid: A Palestinian Private Sector Initiative for Investment, Growth and Employment. *The Portland Trust*.
- The Portland Trust; Palestine Economic Policy Research Institute. (2014). *Paltrepreneurship*. Ramallah: The Portland Trust.
- Tiessen, J. H. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 367-384.
- Trading Economics. (2019). *Palestine - Economic indicators*. Consulté le juillet 09, 2019, sur Trading Economics: <https://fr.tradingeconomics.com/palestine/indicators>
- Transparency International. (2003). *Rapport mondial sur la corruption*. Paris: Karthala.
- Trew, B. (2019). *Palestinians instantly reject Trump's \$50bn economic peace plan: 'Palestine is not for sale'*. Récupéré sur Independent: <https://www.independent.co.uk/news/world/middle-east/israel-kushner-palestine-peace-plan-trump-middle-east-a8971071.html>
- Tripathi, S., & Gündüz, C. (2008). *A role for the private sector in peace processes? Examples, and implications for third-party mediation*. Oslo: Centre for Humanitarian Dialogue.
- UNCTAD. (2018a). *Economic reality in Occupied Palestinian Territory is bleaker than ever*. Récupéré sur United Nations Conference On Trade and Development: <https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=1846>
- UNCTAD. (2018b). *Report on UNCTAD assistance to the Palestinian people: Developments in the economy of the Occupied Palestinian Territory*. Genève: United Nations Group.
- UNCTAD. (2019). *World Investment report 2019*. New York: United Nations.
- UNRWA. (2012). *Gaza in 2020: A liveable place?* Récupéré sur United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East: <https://www.unrwa.org/newsroom/press-releases/gaza-2020-liveable-place>
- UNRWA. (2019). *Palestine Refugees*. Récupéré sur United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East: <https://www.unrwa.org/palestine-refugees>

- USAID. (2019). *West Bank and Gaza*. Récupéré sur USAID: <https://explorer.usaid.gov/donor/west-bank-gaza>
- Vaggi, G., & Baroud, S. (2005). *Asymmetries and economic interaction between Israel and Palestine*. Pavia: University of Pavia.
- Vitello, E. (2018). *Can macroeconomic factors influence the performance of a startup hub?* Récupéré sur Startups & places: <http://www.startupheatmap.com/can-macroeconomic-factors-influence-performance-of-startup-hubs/>
- Vogel, P. (2013). The Employment Outlook for Youth: Building Entrepreneurship Ecosystems as a Way Forward. *G20 Youth Forum*.
- Wamda. (2017). *MAGNiTT research reveals that the top 200 funded startups across MENA together raised over \$2.1BN*. Récupéré sur Wamda: <https://www.wamda.com/2017/12/magnitt-research-reveals-200-funded-startups-mena-raised-21bn>
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation des logiciels. *Recherches qualitatives*(3), 243-273.
- Warwick, K. (2013). Beyond Industrial Policy: emerging issues and new trends. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, 2.
- We Are Social; Hootsuite. (2019). *Digital 2019: Palestine*. Récupéré sur DataReportal: <https://fr.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-palestine-january-2019-v01>
- Williams, C. C., & Nadin, S. J. (2012). Tackling entrepreneurship in the informal economy: evaluating the policy options. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 1(2), 111-124. doi:<https://doi.org/10.1108/20452101211261408>
- World Bank. (2018a). *Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs*. Washington, DC: The World Bank Group.
- World Bank. (2018b). Project Appraisal Document On A Proposed Grant From The Trust Fund For Gaza And West Bank To The Palestinian Liberation Organization. The World Bank Group.
- World Bank. (2018c). *Tech Startup Ecosystem in West Bank and Gaza*. Washington: World Bank.
- World Bank. (2018d). *Cash-Strapped Gaza and an Economy in Collapse Put Palestinian Basic Needs at Risk*. Récupéré sur The World Bank: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/25/cash-strapped-gaza-and-an-economy-in-collapse-put-palestinian-basic-needs-at-risk>
- World Bank. (2018e). *Unemployment, youth total*. Récupéré sur World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator/S>
- World Bank. (2019a). *Ease of Doing Business in West Bank and Gaza*. Récupéré sur Doing Business: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/west-bank-and-gaza>
- World Bank. (2019b). *Enterprise surveys: West Bank and Gaza 2019 Country Profile*. Washington: The World Bank Group.
- World Bank. (2019c). *Indicators*. Récupéré sur World Bank: <https://data.worldbank.org/indicator>

- World Bank. (2019d). *Palestine's Economic Update - April 2019*. Récupéré sur The World Bank: <https://www.worldbank.org/en/country/westbankandgaza/publication/economic-update-april-2019>
- World Bank. (2019e). *The World Bank in West Bank and Gaza*. Récupéré sur The World Bank: <https://www.worldbank.org/en/country/westbankandgaza/overview>
- World Bank. (2019f). *Unemployment , female*. Récupéré sur The worldbank data: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.U>
- World of Meters. (2019). *State of Palestine*. Récupéré sur World of Meters: <https://www.worldometers.info/world-population/state-of-palestine-population/>
- Yaveroglu, I. S., & Donthu, N. (2002). Cultural influences on the diffusion of new products. *Journal of International Consumer Marketing*, 14(4), 49-63.
- Yeong Ng, J. C. (2012). The roles of entrepreneurs in the society. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(4(1)).
- Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219-229.

