



République du  
*Sénégal*

Un Peuple - Un But – Une Foi

MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES



DIRECTION DE L'APPUI AU SECTEUR PRIVE



**ActuEntreprises**

**N° 15**

**INCUBATEURS D'ENTREPRISES : QUEL « *BUSINESS MODEL* » POUR LE  
SÉNÉGAL ?**

**Décembre 2010**

## Introduction

Comme nous l'avons montré précédemment, la mise en place d'un incubateur donne lieu à des préalables liés à la compréhension du concept, de son potentiel économique et de ses conditions de réussite. Après cette étape préliminaire, qui doit être menée de façon minutieuse afin de neutraliser au maximum les risques de non performance ou d'échec de l'incubateur après son lancement, la suivante concerne la mise en œuvre et la gestion de l'incubateur d'entreprises.

La réussite de cette phase passe par la définition d'un « *business model* » en cohérence avec les réalités de l'environnement socioéconomique.

Selon une étude (Seck, 2005)<sup>1</sup>, effectuée sur un échantillon de dix neuf (19) incubateurs Taïwanais, les éléments déterminants de la définition du business model d'un incubateur sont donnés par les réponses aux questions suivantes :

- comment mettre en place et gérer un incubateur ?

Il s'agit ici d'examiner le rôle effectif des différentes parties prenantes identifiées dans la phase préliminaire, la mise en place physique, structurelle et organisationnelle, ainsi que le financement de l'incubateur et ses coûts de fonctionnement ;

- quelle est la proposition de valeur d'un incubateur ?

A ce niveau, l'analyse porte sur les fonctions clés de l'incubateur. Elle se focalise non seulement sur l'octroi d'espace et de services

d'appui relatifs à la conduite des affaires, mais aussi sur les indicateurs clés de performances tels que la structure d'exploitation.

- quels sont les facteurs clés de succès d'un incubateur ?

L'analyse porte sur l'évaluation du succès et de l'impact de l'incubateur selon les résultats qu'il réalise, ainsi que des facteurs déterminants tels que le rôle du manager.

A partir de l'analyse des réponses données par les managers des incubateurs à ces différentes questions, les bonnes pratiques ont été identifiées et adaptées au contexte sénégalais.

### I- Le processus de mise en place et le fonctionnement

La structure de base des locaux est souvent fonction du type d'incubateur d'entreprise (incubateur de développement local, incubateur académique et scientifique, incubateur issu des grandes entreprises, incubateur d'investisseurs privés) et de sa situation géographique.

La forme organisationnelle typique comprend un Conseil d'administration ou de gestion, un manager (directeur général ou des opérations) et un personnel d'appui.

#### 1. Partenaires impliqués

Les incubateurs ne doivent pas être perçus comme des entités isolées. Ils doivent s'intégrer dans un réseau de partenaires clés travaillant à la promotion de l'innovation, des transferts de technologie et de la compétitivité. L'étude montre que les universités et les centres de recherche et développement sont les principaux partenaires des incubateurs. Il apparaît également que ce sont les seules organisations à être membres des Conseils

---

<sup>1</sup> Seck, S. (2005). *A Business Model of SME Incubator for Senegal*, Institute of Technology Management, NTHU.

\*Les résultats cités dans le présent document font référence à cette étude.

d'administration ou de direction de ces derniers.

En termes d'implication, les autorités et agences publiques viennent en seconde position. Néanmoins, les entreprises, les banques et autres organisations du secteur privé jouent un rôle non négligeable dans le processus de mise en place et le fonctionnement des incubateurs. Les institutions internationales jouent un rôle moins important que toutes les autres organisations partenaires.

Dans le cas du Sénégal ces institutions devraient, avec les partenaires techniques et financiers (PTF) jouer un rôle prépondérant afin de suppléer les fonds publics au besoin, et d'amener leur expérience en la matière afin de réduire le temps d'apprentissage. Les collectivités locales devraient également être impliquées pour des objectifs de développement endogène.

## **2. Financement et coûts de fonctionnement**

La source majeure de financement du démarrage et des coûts de fonctionnement est constituée par des subventions de l'Etat. La seconde source de financement des coûts de fonctionnement est le revenu du loyer et des autres prestations offertes aux entreprises incubées. Une autre source de financement est représentée par les contributions des universités et centres de recherche.

Les incubateurs étudiés dépendent principalement du soutien public pour couvrir leurs frais d'installation et de démarrage ainsi qu'une bonne partie de leurs coûts de fonctionnement.

Au Sénégal la majeure partie des fonds de soutien à la création d'entreprise est utilisée pour financer directement des projets

d'entreprise<sup>2</sup>. Cette approche pourrait conduire à des détournement d'objectifs. S'il peut être démontré<sup>3</sup> qu'investir dans la création d'incubateurs est plus rentable pour la création d'emplois, les instruments de politique alternative, de même que l'appui public national et international doivent être réorientés. La coopération internationale et les PTF peuvent non seulement aider au financement initial et à la couverture d'une partie des coûts de fonctionnement, mais également aider à la formation des managers d'incubateur et au réseautage (networking).

Cependant, le défi majeur des incubateurs est d'atteindre l'équilibre financier et de tendre, à long terme, vers l'autonomie en bâtissant leur crédibilité et en développant une gamme complète de services d'assistance à leurs locataires. Le temps nécessaire pour atteindre le point d'équilibre financier varie en fonction des objectifs et du mode de fonctionnement d'un incubateur donné. Les résultats obtenus montrent que cette durée varie entre trois (3) ans et huit (8) ans.

## **3. Durée d'incubation et taux de survie**

Le temps maximum que les locataires passent dans l'unité d'incubation avant d'obtenir leur diplôme de sortie (graduation) se situe généralement entre trois (3) ans et quatre (4) ans. Une proportion de 10,8% abandonne avant cette date, ce qui donne un taux de réussite global de 89,2% des entreprises incubées. Le secret de ce taux de réussite, assez confortable, réside dans un processus de sélection rigoureux qui inclut une période de pré-incubation permettant de s'assurer que les entreprises qui intègrent l'incubateur ont le potentiel pour réussir.

---

<sup>2</sup> FNPJ, OFEJBAN...

<sup>3</sup> Par une étude comparative

## **II- La proposition de valeur**

La valeur proposée aux clients est composée particulièrement des services professionnels offerts, de la participation de l'incubateur au capital de l'entreprise comme gage de son engagement et d'une stratégie de prix très compétitifs.

### **1. Services professionnels offerts**

En général, la panoplie de services professionnels et d'installations offerts par les incubateurs à leurs locataires couvre une gamme complète combinant l'espace d'incubation, les prestations relatives à la conduite des affaires et d'autres types d'appuis aussi bien internes qu'externes. Les services internes concernent l'assistance en planification, la formation au management, la pré-incubation, le mentorat et le réseautage. La pré-incubation fait référence aux services offerts à de potentiels entrepreneurs (porteurs de projets) avant la création de société afin de leur permettre de mieux clarifier le modèle économique de leur idée. Cela inclut l'identification proactive des potentiels entrepreneurs, l'aide à la création de plans d'affaires viables, la formation et le conseil en création d'entreprise.

Certains incubateurs offrent aussi des services de comptabilité et de conseil juridique, de facilitation de l'accès au financement de démarrage pour palier l'absence de garanties, ainsi qu'une assistance en marketing et études de marché. Ces services qui sont assez spécialisés sont offerts en faisant recours à des prestataires externes.

### **2. Prise de participation au capital des entreprises incubées**

La majorité des incubateurs a une participation dans le capital des firmes clientes. En fonction des termes du contrat,

les entreprises locataires peuvent céder un certain nombre d'actions à l'incubateur ou les échanger contre leur équivalent en loyer. Dans certains cas, l'incubateur prend une participation au capital en échange d'un financement direct en plus des services qu'il peut apporter au locataire tout au long de son séjour. Afin de faciliter l'envol des incubés, les incubateurs entretiennent des liens privilégiés avec des sociétés de capital-risque et des partenaires stratégiques.

### **3. Autres services et stratégie des prix**

Les autres services comme le secrétariat, les salles de réunions sont offerts en interne. La maintenance et le nettoyage sont pris en charge, de même que la restauration dans certains cas, mais avec l'aide de prestataires externes. Les services internes sont gratuits dans la plupart des incubateurs. Le coût des services externalisés est en général partiellement couvert par le loyer. Dans tous les cas, les prix des services fournis par l'incubateur sont inférieurs aux prix du marché.

## **III- Les facteurs clés de succès**

Les facteurs de succès identifiés ont trait à la nature du management, aux critères de performance et aux forces de l'incubateur qui doivent être consolidées via la recherche constante de feedback auprès des clients.

### **1. Fonctions du manager et indicateurs de performance**

La performance d'un incubateur dépend particulièrement du fait que sa direction possède les compétences, l'expérience et les relations requises pour aider les locataires à grandir. L'équipe de direction doit être suffisamment motivée (la motivation financière n'est pas le seul aspect, les

challenges sont aussi d'une grande importance) et avoir accès à la formation pour améliorer et renouveler ses compétences. Les critères de performance doivent être standardisés, clairement énoncés dans la déclaration des missions et partagés au sein de l'incubateur mais aussi avec les firmes clientes, les organes de gouvernance et toutes les parties prenantes. Cela permettra de mettre en place un système d'évaluation des performances adapté et des indicateurs clairs.

## **2. Forces de l'incubateur**

Le facteur principal que les incubateurs doivent considérer en évaluant leur performance est la valeur ajoutée qu'ils apportent à leurs clients. Les éléments qui y contribuent le plus sont la disponibilité de services d'assistance professionnelle, un emplacement favorable, une bonne image et les possibilités de réseautage. Le prix et la flexibilité des termes de contrat sont des éléments de moindre importance dans la définition des forces de l'incubateur.

Il serait donc bénéfique pour notre pays d'avoir des incubateurs à l'intérieur ou à proximité des universités, écoles polytechniques ou de sciences agricoles, centres de recherche et technopôles.

## **3. Feedback**

Il est important pour un incubateur d'avoir le feedback de ses clients sur le rôle qu'il a joué dans le développement de leurs affaires. Cela devrait aider à s'assurer que les services adéquats sont offerts. L'équipe de direction doit constamment rechercher ce feedback chez ses clients par des voies formelles et informelles. Ce faisant, elle peut connaître les faiblesses et prendre les mesures correctives idoines. Ainsi, l'incubateur aidera à créer des

entreprises compétitives et participera ainsi au développement local.

Les différents facteurs de succès d'un incubateur sont donc son emplacement (de préférence dans ou à proximité des sources de savoir ou de savoir-faire en ayant des liens formels avec ces dernières), un ou des domaines de spécialisation bien définis, une bonne équipe de direction. Cela inclut également la disponibilité d'une gamme complète de services professionnels, des critères rigoureux de sélection et de fortes potentialités de réseautage.

## **IV- Quelques exemples au Sénégal**

L'ambassade de France au Sénégal, l'université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) et l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) ont signé, en 2009, un protocole d'accord créant un incubateur d'entreprise sur le campus de l'université. Cet incubateur doit en principe associer des instituts d'enseignement supérieur et de recherche au Sénégal, tels que l'université Gaston Berger de Saint-Louis (UGB), l'université de Thiès, l'université de Ziguinchor, l'Institut de Technologie Alimentaire (ITA) et l'Institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA). L'incubateur « vise à favoriser l'émergence et la concrétisation de projets de création d'entreprises innovantes »<sup>4</sup>.

Plus récemment, vient d'être mis en place à Dakar, un incubateur spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce centre d'incubation est né d'un partenariat public privé. Plusieurs partenaires et sponsors des secteurs public et privé ainsi que des organismes internationaux

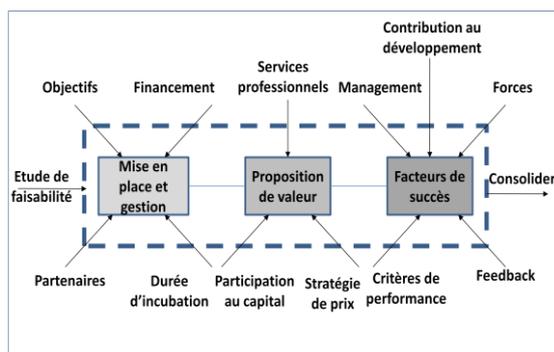
---

<sup>4</sup> Source : <http://entrepreneurs-en-afrique.com>

accompagnent ce projet dans le cadre de la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA). Les principales parties prenantes sont le secteur privé par le biais de l'Organisation des Professionnels des TIC (OPTIC), le Gouvernement du Sénégal (SCA, ADIE, ARTP, Ministère en charge des TIC), le secteur de l'enseignement supérieur (UCAD, UGB), les organismes internationaux (Infodev/SFI, CDE, GTZ, ...).

## V- Le business model

L'analyse ci-dessus conduit à la modélisation graphique du *business process* d'un incubateur représenté par la figure ci-après.



*Business model d'incubateur ; Source : Seck, 2005*

Pour une mise en œuvre efficace de ce modèle dans le contexte du Sénégal, les éléments suivants devront être considérés :

- l'Etat devra s'inscrire dans une dynamique de système national d'incubation en définissant les priorités stratégiques en termes d'orientation technologique et industrielle (TIC, agro-business et transformation, textile, technologies électromécaniques, ...). Le système national d'incubation, basé sur ces priorités stratégiques, s'évertuera à mettre en place les supports technologiques nécessaires à chaque domaine spécifique ;
- pour un bon maillage du système d'incubation au plan national, une analyse

*SWOT*<sup>5</sup> de chaque région permettrait de déterminer ses potentialités en phase avec les secteurs prioritaires en vue de l'installation d'incubateurs locaux ;

- le management jouant un rôle important dans la réussite d'un centre d'incubation, une attention particulière devra être accordée au recrutement, à la formation et à la motivation des managers ;
- le financement est souvent un problème pour les entreprises naissantes, le système national d'incubation devra trouver les moyens pour permettre à ces dernières d'y accéder à des conditions convenables ;
- le système devra intégrer la promotion d'un environnement favorable au partenariat avec les universités, les centres de recherche et les bailleurs de fonds (publics et privés). Ces partenariats permettront la vulgarisation des produits de la recherche et leur transformation en projet d'entreprise d'une part, et la construction de relations de long terme avec les bailleurs d'autre part.

## Conclusion

Pour la pérennité et la consolidation du modèle, la disponibilité et la circulation des informations sont primordiales. Il faudra donc créer des réseaux de coopération entre les groupes professionnels, établir des interactions avec l'environnement industriel local ou régional et promouvoir les alliances stratégiques entre entreprises incubées en termes de marché et de levée de fonds. Il faudra également faire obligation, après graduation, aux entreprises de contribuer au financement de leur incubateur d'origine.

<sup>5</sup> Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)