

# ÉTUDE SUR LE MODÈLE D'ENTREPRISE ET LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES INCUBATEURS ET DES CENTRES DE SERVICES

**CONSULTA EUROPA PROJECTS AND INNOVATION**

Étude élaborée par :

**Lucía Cervilla Bordiú**

**Dominic Knischek**

## Content

ÉTUDE SUR LE MODÈLE D'ENTREPRISE ET LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES INCUBATEURS ET DES CENTRES DE SERVICES .....	1
1. Préface .....	5
2. Étude socioéconomique .....	6
2.1. Introduction sur la situation au Sénégal .....	6
2.2. Les régions : les besoins et l'économie .....	11
2.2.1. Dakar .....	13
2.2.2. Diourbel .....	16
2.2.3. Thiès .....	18
2.2.4. Fatick .....	20
2.2.5. Kaffrine .....	22
2.2.6. Kaolack .....	24
2.2.7. Louga .....	26
2.2.8. Saint-Louis .....	27
2.2.9. Matam .....	29
2.2.10. Tambacounda .....	31
2.2.11. Kédougou .....	33
2.2.12. Kolda .....	35
2.2.13. Sédhiou .....	36
2.2.14. Ziguinchor .....	38
3. Pourquoi avons-nous besoin d'un réseau d'incubateurs au Sénégal ? .....	40
4. Contexte théorique .....	42
4.1. Différenciation des structures de soutien à l'entrepreneuriat .....	42
4.2. L'écosystème de start-ups .....	45
4.3. Définition et spécificités des incubateurs .....	48

4.4.	Les modèles d'incubation et le processus d'incubation.....	50
4.5.	Gouvernance et Bonnes Pratiques en Afrique de l'Ouest.....	52
4.6.	Incubateurs et développement économique .....	53
4.6.1.	Modèles économiques pour les incubateurs.....	54
4.6.2.	Structures d'appui spécialisées.....	55
5.	Le modèle d'incubation. ....	59
5.1.	Idee générale et orientation stratégique.....	59
5.2.	L'organisation de l'incubateur .....	61
5.3.	Le Modèle de Business .....	63
5.3.1.	La base de clients/bénéficiaires visée.....	63
5.3.2.	Relations bénéficiaires/clients.....	64
5.3.3.	Propositions de valeur .....	64
5.3.4.	Canaux permettant d'atteindre les bénéficiaires visés.....	65
5.3.5.	Créer un réseau et un écosystème avec des partenaires clés .....	67
5.3.6.	Principales activités .....	69
5.3.7.	Ressources clés.....	70
5.3.8.	Structure des coûts.....	71
5.3.9.	Sources de revenus.....	71
5.4.	Le programme de formation .....	72
5.4.1.	Phase de pré-incubation (1 mois).....	72
5.4.2.	Phase d'incubation (3 mois).....	73
5.4.3.	Phase de post-incubation (6 mois) .....	75
5.4.4.	GANTT.....	77
6.	Analyse financière.....	78
7.	Durabilité à long terme .....	79
8.	Annexes .....	82

8.1.	Business Model Canvas.....	82
8.2.	Formulaire d'identification des bénéficiaires .....	84
8.3.	Modèle de rapport d'étude de marché .....	85
8.3.1.	Introduction.....	85
8.3.2.	Rapport d'étude de marché.....	85
8.4.	Ressources, besoins et solutions au niveau régional .....	87
8.5.	Mapping d'incubateurs au Sénégal .....	98
8.6.	The Pilot Centre in Sokone .....	107

# 1. Préface

L'Agence du Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) est sous la tutelle du Ministère du Commerce et des PME. L'ADEPME est chargée de la mise en œuvre de la politique de promotion des PME en synergie avec les autres acteurs de l'écosystème des entreprises au Sénégal.

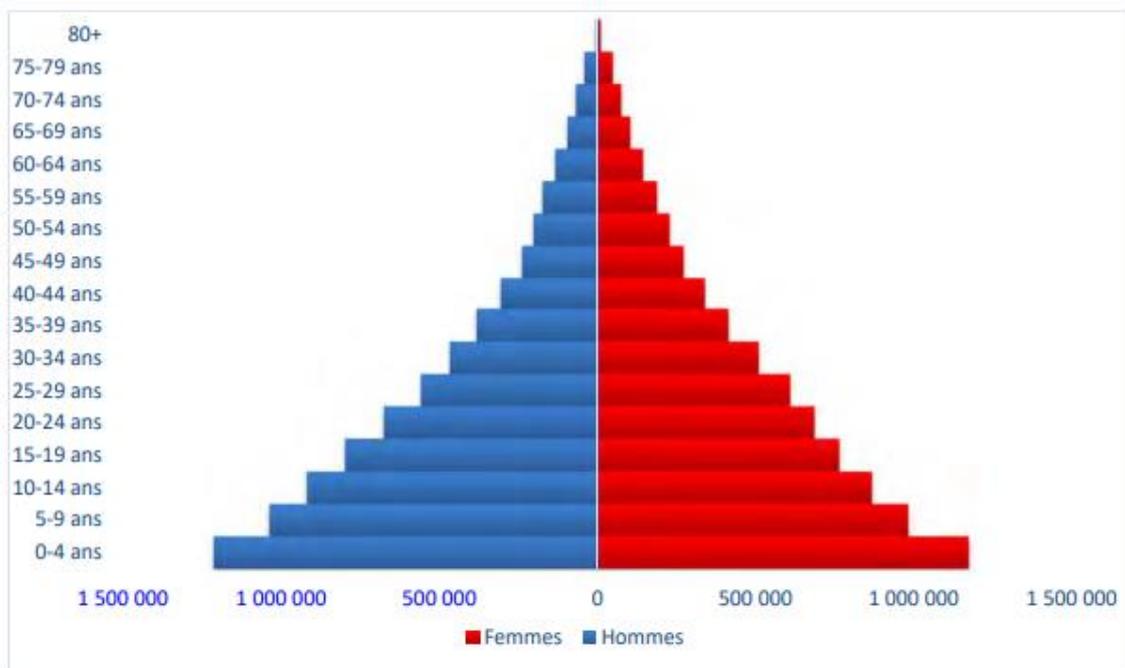
Ainsi, comme prévu dans l'appel d'offres, le service d'assistance technique chargé de la mission, Consulta Europa, s'efforcera de concevoir, en étroite collaboration avec l'ADEPME, un réseau d'incubation d'entreprises et essaiera de développer les outils nécessaires à sa gestion optimisée. Le service contribuera non seulement à développer le centre d'incubation d'entreprises, mais aussi à former les techniciens de l'ADEPME qui géreront ces centres. Cela permettra de jeter les bases d'une plus grande autonomie nationale dans le développement de ce type d'infrastructure.

L'objectif principal est de reproduire ces centres en facilitant la possibilité de créer un réseau national d'incubateurs d'entreprises. Pour ce faire, cette étude commencera par une analyse de la situation socio-économique du pays. Ensuite, le document sera suivi d'une analyse régionale, mettant l'accent sur les caractéristiques économiques des régions afin d'adapter chaque incubateur aux ressources spécifiques de la région. L'étude sera suivie d'une présentation théorique des structures de soutien et de la stratégie recommandée pour mettre en place le modèle et le programme d'incubation dans chacune des régions, y compris les ressources nécessaires, l'affectation du personnel et un programme de formation.

## 2. Étude socioéconomique

### 2.1. Introduction sur la situation au Sénégal

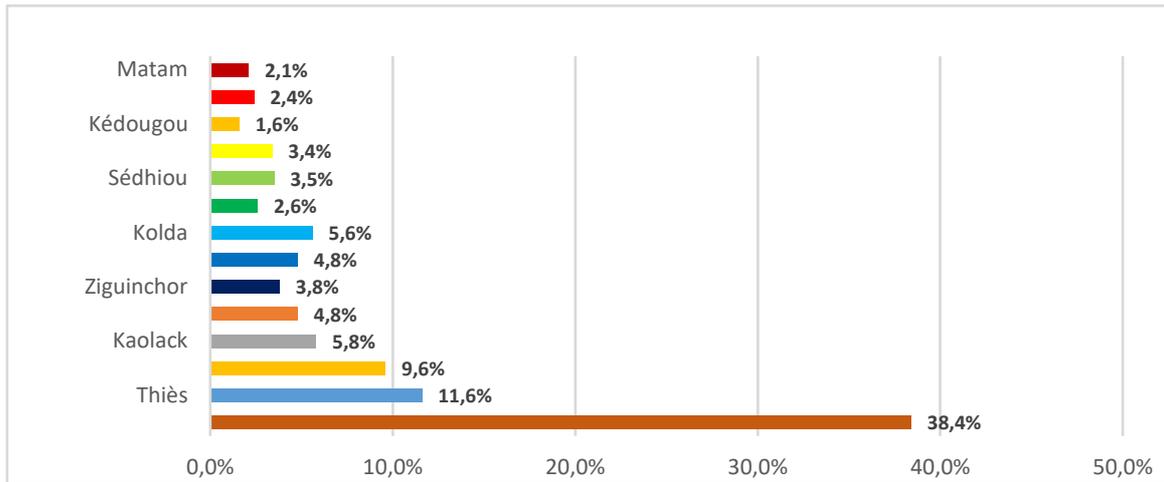
Le Sénégal est dans la troisième phase de sa transition démographique, avec 60 % de sa population ayant moins de 20 ans. Cette transition est caractérisée par une augmentation plus rapide de la population en âge de travailler par rapport à la population dépendante.



Pyramide des âges de la population sénégalaise. Source: ANSD

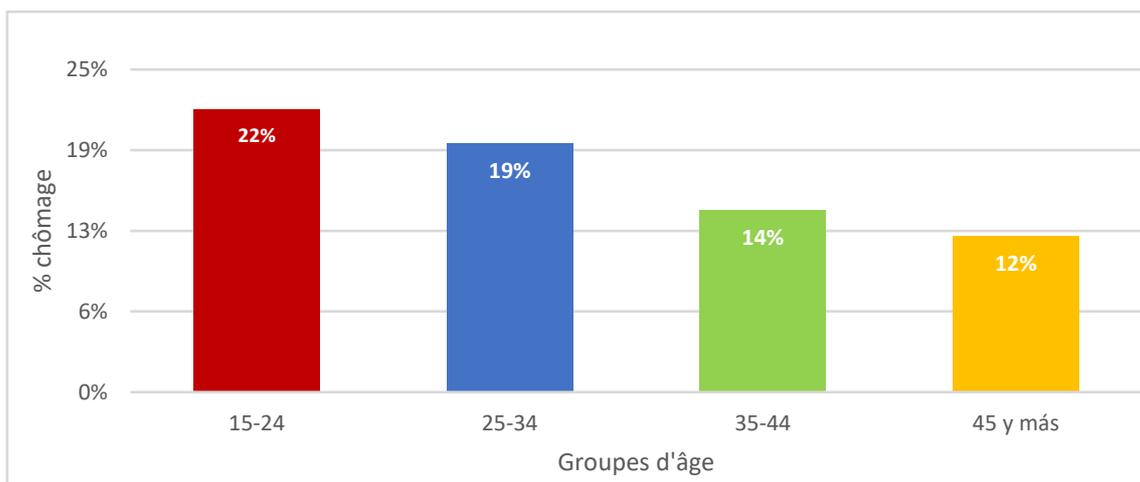
En 2019, le Sénégal avait un taux de dépendance de 83%, définissant l'âge de la vie active de 15 à 64 ans. Près de 50 % de la population se situe dans la tranche d'âge 15-49 ans, ce qui pose de graves problèmes en termes d'éducation, de formation professionnelle, d'accès aux services sociaux de base et, surtout, d'emploi. En outre, la population du Sénégal augmente de 2,5 % par an, comptant 16.209.25 habitants en 2019, ce qui intensifie ces problèmes.

De plus, la population sénégalaise est inégalement répartie sur le territoire national. Seule la région de Dakar concentre environ ¼ de la population (23%). Elle est suivie par les régions de Thiès et de Diourbel avec respectivement 13% et 11% de la population nationale. Ces trois régions concentrent près de la moitié de la population résidente du pays (47%). L'importance du poids démographique de ces régions s'explique par leur attractivité en termes d'opportunités. En particulier, la région de Dakar, capitale et centre de concentration économique du pays, est l'une des principales destinations des migrants internes et internationaux. 38,4% de toutes les unités économiques du Sénégal sont situées dans la région de Dakar, qui constitue sa position majeure en tant que centre économique.



Répartition des unités économiques par région. Source ANSD/RGE 2016.

Le pays connaît un **processus progressif d'urbanisation**, avec une concentration croissante de la population dans les grandes villes, qui est aggravée par le fait que le taux de chômage des jeunes entre 15 et 35 ans (41%) est loin de celui des adultes entre 35 et 55 ans (26,2%), ce qui indique de plus grandes difficultés pour les jeunes à entrer sur le marché du travail.



Taux de chômage au Sénégal par groupe d'âge. Source : ANSD

Cette situation exige une réflexion, non seulement en termes de déconcentration et de décentralisation, mais aussi et surtout en termes de politiques d'intervention des projets et des programmes pour **freiner l'exode rural et répondre de manière satisfaisante aux besoins de ces villes**.

En tant que moteur important du développement économique, l'éducation constitue la base pertinente pour stimuler l'économie. Selon les conclusions du rapport sur l'Indice De Développement Humain 2019, neuf années de scolarité sont obligatoires au Sénégal. Cependant, la moyenne des années de scolarisation au sein de la population sénégalaise ne représente que 3.1 ans, ce qui indique un manque d'éducation important et entraîne un impact sur le classement du pays en tant que pays à faible développement humain. De plus, le taux d'inégalité en matière d'éducation est de 46% et donc à un niveau élevé (supérieur à la moyenne).

Le processus progressif d'urbanisation conduit à une plus grande concentration de la structure de l'éducation et à un accès plus facile à l'éducation dans les zones urbaines, en particulier dans la région économique de Dakar, ce qui entraîne également une augmentation des inégalités en matière éducative. Mais au Sénégal, l'inégalité n'est pas seulement liée à l'éducation : selon le coefficient de Gini et l'Indice de Développement par Sexe (ISDH), l'inégalité joue également un rôle significatif en termes de revenu et de genre, même si les réformes constitutionnelles sur l'égalité des sexes en 2007 ont établi une tendance positive.

En ce qui concerne le contexte politique du Sénégal, ses structures étatiques montrent en effet des liens avec le modèle français dû à l'influence de l'époque coloniale française, mais le pays a également développé sa propre identité étatique depuis l'indépendance en 1960. En général, le cadre politique du Sénégal peut être classé comme une république démocratique présidentielle, dont le président actuel est Macky Sall, révoqué par les élections de 2019.

Grâce à l'existence d'élections libres et équitables, de droits de propriété garantis, de droits de réunion et de liberté d'expression et de religion, les institutions politiques et les administrations sont généralement respectées dans tout le pays. Une exception est Touba, qui est la ville sainte du mouridisme et une zone autonome avec un statut juridique spécial par rapport au reste du pays.

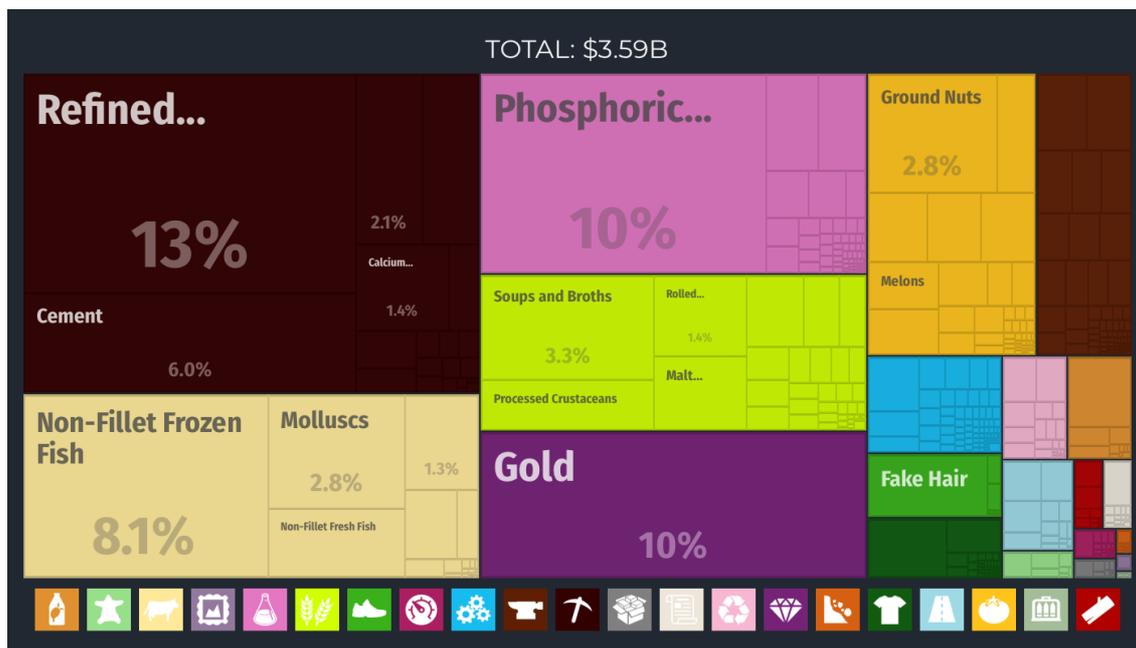
La population de Sénégal est 95 % musulmane, mais elle connaît aussi une coexistence religieuse exemplaire avec la minorité chrétienne. La foi et les traditions religieuses ont un impact important sur les convictions morales et les décisions politiques et, par conséquent, sur la politique. Toutefois, les groupes religieux, tels que les confréries musulmanes, n'interviennent pas directement dans la politique. Outre les groupes religieux, il existe également diverses formes d'organisations régionales, telles que les associations de villages, ce qui peut être considéré comme le résultat d'un manque d'influence gouvernementale et administrative sur les régions rurales, en particulier celles qui sont éloignées de la capitale (Dakar). Une autre forme d'organisation régionale est constituée par les groupes d'épargne ou "tontines", qui mettent en place un système commun et régional de mobilisation de capitaux. En raison du processus d'urbanisation et d'émigration, les associations de villes natales ont gagné en importance, à travers les personnes qui ont déménagé qui envoient de l'argent à leur communauté d'origine.

Afin de renforcer l'administration dans les zones rurales, le gouvernement a mis en œuvre l'Acte III de décentralisation. D'un point de vue international, le Sénégal a acquis une bonne réputation et bénéficie ainsi d'un large soutien politique et financier. Il existe également au Sénégal de nombreuses ONG actives qui intègrent les intérêts internationaux dans le domaine politique. La bonne réputation internationale a permis au président Sall de recevoir un soutien financier international pour le Plan Sénégal Émergent (PSE /actuellement dans sa deuxième phase), qui est un programme de développement visant à générer une croissance économique par la mise en place d'infrastructures importantes, l'amélioration du climat d'investissement et le renforcement du capital humain du pays.

D'un point de vue économique, le Sénégal affiche une croissance régulière de plus de 6 % du PIB entre 2014 et 2018. Même si les prévisions restent positives, notamment en raison d'une augmentation de la production de pétrole et de gaz à partir de 2022, la plupart des observateurs affirment qu'une croissance de 7 % est nécessaire pour compenser la croissance démographique du pays (BSI Country Report Senegal 2018). En ce qui concerne le taux d'inflation, qui est

d'environ 2,5% en 2020, on constate également une augmentation depuis 2014. En ce qui concerne les investissements relatifs à l'éducation postsecondaire, principalement dans les infrastructures, les dépenses publiques du Sénégal ont atteint 56,8% du PIB en 2015, selon le FMI. Toutefois, une tendance à la baisse est attendue à moyen terme et, en raison de la bonne réputation internationale mentionnée ci-dessus, la macro-stabilité du pays peut être considérée comme stable.

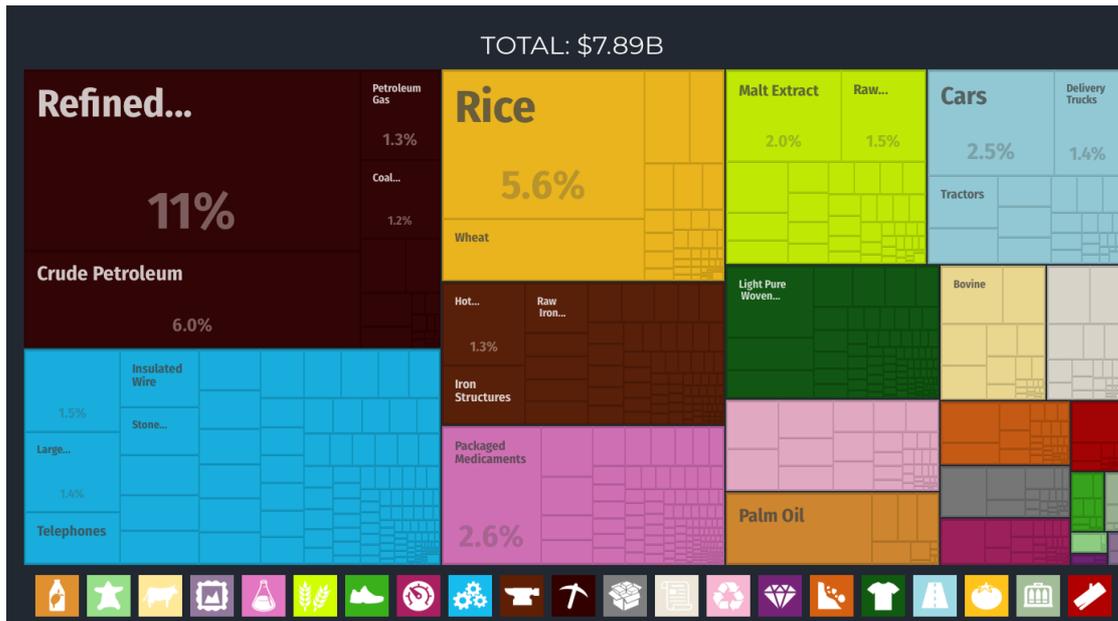
Le Sénégal a une balance commerciale continuellement négative qui est causée par les importations élevées d'énergie, de biens intermédiaires et de denrées alimentaires. Le Sénégal est donc très dépendant de ses importations. En outre, le déficit des comptes courants devrait augmenter également en raison des investissements importants dans les importations.



Structure des exportations du Sénégal en 2017. Source: OEC

Les principaux produits d'exportation du pays sont le pétrole raffiné, l'acide phosphorique et l'or, qui représentent 33% du volume total des exportations. Cela montre l'importance et la dépendance de l'économie sénégalaise vis-à-vis des ressources naturelles existantes. Parmi les principaux moteurs de l'économie sénégalaise, on peut citer l'agriculture, la pêche et l'élevage. Ainsi, les produits de la pêche et de l'agriculture, notamment les arachides, jouent un rôle important dans la balance des exportations.

Les principales importations du Sénégal sont le pétrole brut et raffiné, le riz, les médicaments conditionnés et les voitures. Cela donne un bon aperçu de la structure des importations. D'une part, l'activité principale de l'économie du pays est l'agriculture, mais d'autre part, les résultats ne peuvent pas couvrir la demande de la population. C'est l'une des raisons pour lesquelles le PSE soutient fortement l'agriculture et se concentre sur les semences appropriées, telles que le riz, le millet, le maïs et les arachides, afin de répondre aux besoins de la population. Le bilan des importations montre également la dépendance à l'égard des produits intermédiaires, des machines et des produits industriels.



Structure des importations du Sénégal en 2017. Source: OEC

Les PME jouent un rôle crucial dans l'économie nationale et représentent près de 99,8% du tissu d'entreprises. Elles sont créées par des entrepreneurs dont la moyenne d'âge est de 46 ans. Elles sont largement actives dans le secteur informel. La plupart des entrepreneurs disent être confrontés à une demande insuffisante, à un manque de locaux adéquats ou à des taxes et redevances élevées. En outre, les procédures et formalités administratives sont lourdes et fastidieuses. Le caractère très informel des entreprises sénégalaises se reflète dans le faible niveau d'adhésion aux organisations patronales ou professionnelles et la méconnaissance des marchés publics. (Source : RGE 2017, ANSD).

Outre les difficultés de l'environnement des entreprises liées à divers problèmes administratifs, les PME sont également confrontées à des difficultés liées à l'insuffisance des infrastructures, qui constitue à nouveau et majeur problème dans les zones rurales. En termes d'infrastructures physiques, le Sénégal dispose de 16.700 km de routes, 900 km de voies ferrées, 32 zones commerciales et 20 aéroports. Les routes sont les infrastructures les plus importantes utilisées pour le transport des personnes et des marchandises, qui permettent d'atteindre toutes les principales villes régionales par des routes primaires et secondaires.

Cependant, selon l'Indice Composite, le Sénégal n'a atteint que la 39<sup>ème</sup> place par rapport aux autres pays d'Afrique, malgré les améliorations au sein du PSE. Au total, 61,7% de la population sénégalaise a accès à l'électricité (2015), mais pour la population rurale, ce chiffre tombe à 35,4%, ce qui constitue une contrainte majeure pour les PME des régions rurales (Source : Base de données de la Banque mondiale).

Le pays est également dépendant des importations d'énergie, ce qui entraîne des coupures d'approvisionnement. Une autre contrainte est l'accès à l'eau (79%) et à l'assainissement (48%), qui peut également avoir un impact sur le processus de conception et de production d'une entreprise (Source : JMP / PEPAM). En décembre 2019, le Sénégal comptait 9.749.527 utilisateurs d'internet, soit une proportion de 58,2% de la population.

L'accès au financement peut être considéré comme un défi majeur pour les entrepreneurs au Sénégal. En 2017, environ 50 % de la population disposait d'un compte auprès d'une institution financière ou d'un compte d'argent mobile. Avec plus de 50 %, les comptes d'argent mobile jouent un rôle important (Source : Global Findex Database). Cependant, une tendance positive est observée dans le nombre de banques et de micro-crédits ainsi que des programmes de soutien à l'esprit d'entreprise, ce qui améliore les possibilités d'accès pour les entrepreneurs.

En résumé, la politique, et plus particulièrement le PSE, a mis en place un bon cadre pour le développement positif du pays, qui a déjà des effets réguliers et positifs sur l'économie du Sénégal, en particulier pour les régions urbaines, principalement Dakar. Cependant, le pays est confronté à plusieurs défis avec un processus d'urbanisation en cours et la situation démographique, qui accentue le problème du chômage des jeunes. Par conséquent, **l'esprit d'entreprise et le développement des PME, qui jouent déjà un rôle important dans l'économie du pays, peuvent être considérés comme une opportunité pour un développement structurel qui traite le chômage et la dépendance aux importations.**

Selon une enquête réalisée en 2015, 69,91 % de la population âgée de 18 à 64 ans voit de bonnes possibilités de créer une entreprise dans la région où elle vit, ce qui indique une forte volonté de la population de gérer une entreprise. Toutefois, le secteur souffre de plusieurs contraintes, telles qu'un manque de demande, de connaissances et d'infrastructures, ainsi que des problèmes de procédures administratives liés à la création et à la gestion d'une entreprise dans le secteur formel. Afin d'initier l'esprit d'entreprise et de construire un meilleur environnement commercial, un programme d'incubation, intégré dans les structures établies, peut apporter des solutions aux défis mentionnés ci-dessus.

## 2.2. Les régions : les besoins et l'économie

Afin d'avoir un aperçu plus approfondi des besoins régionaux du pays, l'étude se poursuivra par une analyse régionale comprenant les caractéristiques générales et les spécificités économiques de chacune des régions.

Le Sénégal est subdivisé en 14 régions, chacune étant administrée par un Conseil Régional élu en fonction du poids de la population au niveau de l'arrondissement. Le Sénégal est en outre subdivisé en 45 départements, 103 arrondissements (dont aucun n'a de fonction administrative) et par des collectivités locales (14 régions, 110 communes et 320 communautés rurales) qui élisent des agents administratifs. Trois de ces régions ont été créées le 10 septembre 2008, lorsque la région de Kaffrine a été séparée de Kaolack, la région de Kédougou a été séparée de Tambacounda, et la région de Sédhiou a été séparée de Kolda. (Source : Union des Associations d'Élus locaux).

Region	Capital	Area (km2)	Population
Dakar	Dakar	547	3,137,196
Ziguinchor	Ziguinchor	7,352	549,151
Diourbel	Diourbel	4,824	1,497,455
Saint-Louis	Saint-Louis	19,241	908,942
Tambacounda	Tambacounda	42,364	681,31
Kaolack	Kaolack	5,357	960,875
Thiès	Thiès	6,67	1,788,864
Louga	Louga	24,889	874,193
Fatick	Fatick	6,849	835,352
Kolda	Kolda	13,771	714,392
Matam	Matam	29,445	562,539
Kaffrine	Kaffrine	11,262	566,992
Kédougou	Kédougou	16,8	152,357
Sédhiou	Sédhiou	7,341	452,944

Source : GEOHIVE



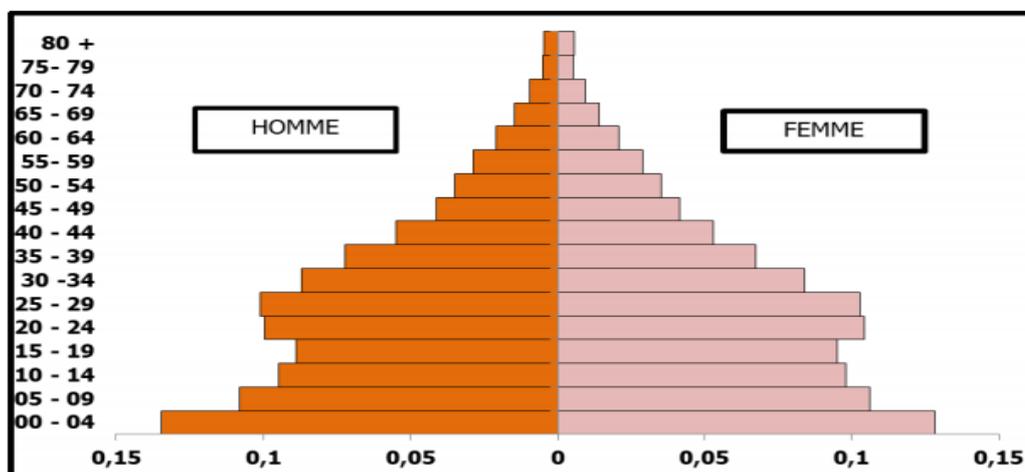
## 2.2.1. Dakar



### a. Caractéristiques générales

En raison de sa position géographique stratégique, la région de Dakar a une histoire très riche. Son climat est très agréable et favorable à toutes les activités économiques. C'est la région qui accueille la capitale administrative du Sénégal et une bonne partie du tissu industriel national.

La région de Dakar est située dans la péninsule du Cap-Vert et s'étend sur une superficie de 550 km<sup>2</sup> (0,28% du territoire national). Elle est délimitée à l'est par la région de Thiès et par l'Océan Atlantique au nord, à l'ouest et au sud. Sa position géographique, son statut administratif et la diversité des activités économiques continuent à donner à Dakar des avantages sur le reste de pays. La pyramide des âges dans la région de Dakar a une base très large avec un sommet étroit, caractéristique de celles des pays en développement.



La population de la région de Dakar est très jeune, avec près de 43% habitants de moins de 20 ans, quel que soit le sexe (42,7% chez les jeunes femmes contre 42,6% chez les jeunes hommes). En outre, 6 personnes sur 10 vivant dans la région de Dakar ont moins de 35 ans, quel que soit leur sexe (63,5% des jeunes femmes contre 62,7% des jeunes hommes).

Dakar est la région plus densément peuplée du Sénégal, en raison des effets combinés de la croissance naturelle de la population et des migrations. Elle compte une population jeune, majoritairement masculine, qui vit presque entièrement dans les zones urbaines (Source : ANSD 2016).

## b. Économie

Le Sénégal est résolument engagé dans la mise en oeuvre du Plan Sénégal Emergence (PSE) pour améliorer les conditions de vie de la population et devenir un pays émergent en 2035. C'est dans ce cadre que des investissements importants ont été réalisés dans la région de Dakar. Cette dernière dispose d'atouts naturels dont une large frange côtière, une zone horticole favorable dans les Niayes et un climat relativement doux. Ancienne capitale de l'Afrique occidentale française (AOF), Dakar a hérité d'un capital industriel et d'infrastructures qui ont permis le développement de l'activité économique.

### i. Agriculture

La région de Dakar n'a pas de vocation agricole. L'agriculture est dominée par l'horticulture et le maraîchage. Les cultures sont diversifiées et destinées à approvisionner les marchés locaux. La production de cultures vivrières en 2016 a légèrement augmenté, tout comme les exportations, alors que le volume des importations a diminué de 1,7%. La plupart des produits destinés à l'exportation proviennent d'autres régions et les produits importés sont destinés à approvisionner tous les marchés du pays. Les exportations de mangue vers l'UE sont en plein essor. À Dakar il y a un problème foncier, avec l'urbanisation croissante, les terres réservées aux activités agricoles cèdent la place à des programmes de logement, ce qui constitue une réelle menace pour le développement de l'agriculture.

Le sous-secteur de l'élevage joue un rôle économique et social important. Son développement peut réduire considérablement la pauvreté. Il est à noter que cette activité se développe surtout dans les départements de Pikine et de Rufisque qui concentrent l'essentiel du cheptel de la région. Cela s'explique par le fait que la seule zone rurale de la région se situe dans le département de Rufisque.

### ii. Pêche

Le secteur de la pêche, qui se caractérise par une dynamique socio-économique importante, occupe une place centrale dans les politiques de développement. Les quantités de poisson débarquées à Dakar continueront d'augmenter au fil des ans alors que la demande en produits de la pêche s'intensifie en raison de l'augmentation des populations. Face aux menaces qui pèsent sur la viabilité à long terme des pêches marines et à la pauvreté croissante, le développement et le contrôle des pêches artisanales et industrielles et de l'aquaculture représentent un défi majeur pour répondre à la demande en produits de la pêche.

### iii. Commerce et artisanat

La région de Dakar est le siège de la plupart des activités commerciales du pays. Le sous-secteur du commerce s'est relativement bien comporté au cours des dernières années. Il convient de noter que le secteur a connu une stabilisation des prix pour la plupart des produits de base, mais un suivi régulier est nécessaire pour éviter une flambée des prix. L'artisanat joue un rôle social important car il absorbe la main-d'œuvre, qui est particulièrement jeune. C'est le deuxième employeur de jeunes sénégalais après l'agriculture, mais c'est un secteur confronté au problème de la formation.

Cependant, le développement de l'artisanat pour améliorer les revenus des artisans est en parfaite harmonie avec les stratégies de réduction de la pauvreté.

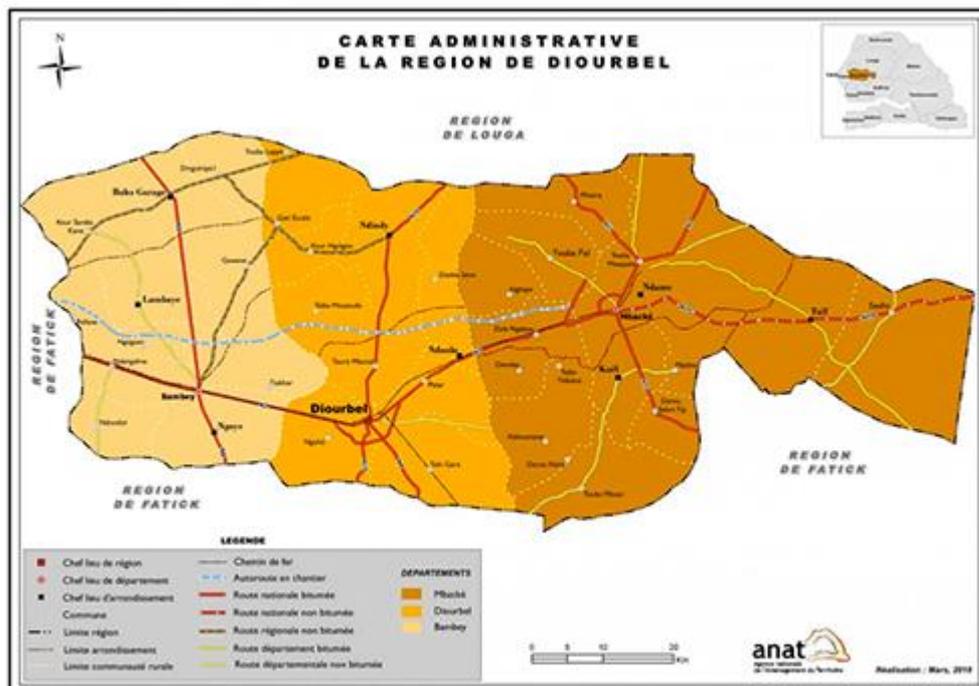
### iv. Emploi

La dynamique de création d'emplois et le commerce vient en première position avec 40,49% du nombre total d'établissements créés, avec toujours un choix beaucoup plus important d'unités de type "Individuel".

Ces ouvertures d'établissements ont généré énormément d'emplois depuis 2015. Cette dynamique est beaucoup plus portée par les branches d'activité "Commerce", "Construction", "Activités de services administratifs et de soutien", "Hébergement et restauration" qui ont enregistré à elles seules 54,66% des nouveaux emplois. Toutefois, il convient de souligner que ces mêmes industries ont également été beaucoup plus touchées par les fermetures d'établissements.

Plus de la moitié des relations de travail se sont matérialisées par des contrats à durée déterminée, soit un nombre de 17.373 contrats représentant 53,81 % de la main-d'œuvre totale.

## 2.2.2. Diourbel



### a. Caractéristiques générales

La région de Diourbel couvre une superficie de 4769 km<sup>2</sup>, suite au rattachement du district de Taïf au département de Mbacké, 4359 km<sup>2</sup> en 2001. C'est une région continentale par excellence. En effet, elle n'a ni frange maritime, ni rivières pérennes. Cependant, les ressources en eaux souterraines sont importantes.

La population régionale est estimée en 2016 à 1 641 350 habitants, c'est la troisième région la plus peuplée du pays après Dakar et Thiès et compte avec une forte densité (344 habitants au km<sup>2</sup>). Les principales caractéristiques de la population de la région de Diourbel peuvent être résumées par la forte proportion de sa jeunesse. En effet, 44,6% des habitants ont moins de 15 ans. La population potentiellement active (c'est-à-dire les personnes âgées de 15 à 64 ans), représente 51% et celle des personnes âgées (65 ans et plus) 4%, ce qui donne un taux de dépendance assez élevé (de 95%). La pyramide des âges a une large base synonyme de fertilité élevée et un pic qui se rétrécit rapidement au fil des âges, reflétant une mortalité élevée.

### b. Économie

L'activité économique de la région est principalement caractérisée par l'agriculture, l'élevage, le commerce et l'artisanat.

#### i. Agriculture

L'agriculture dans la région est principalement basée sur des cultures de rente (arachide, sésame, manioc, pastèque) et des cultures vivrières (millet, sorgho, maïs, niébé). Des cultures maraîchères et fruitières sont également pratiquées. Son développement dans la région se heurte à des contraintes majeures. Il s'agit notamment de la réduction drastique des surfaces cultivées ces

dernières années, de la mauvaise qualité des semences, du faible niveau d'équipement et de l'obsolescence des machines agricoles, ainsi que de l'irrégularité des pluies, entraînant une baisse générale des rendements agricoles.

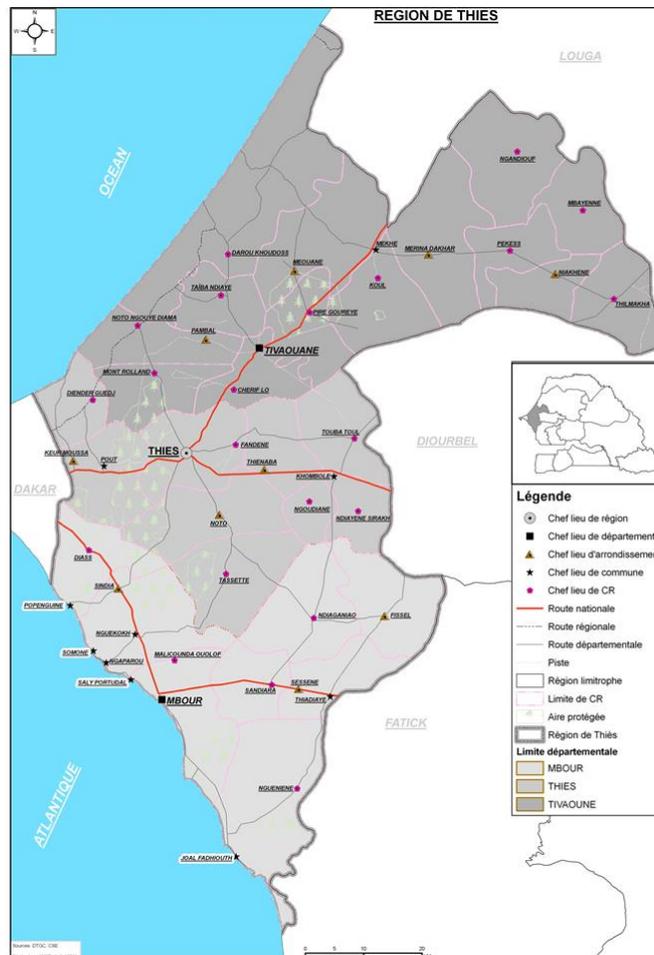
L'élevage se caractérise par l'existence de techniques traditionnelles telles que l'élevage pastoral basé sur la transhumance et la sédentarisation des terres du village. La réduction de l'espace pastoral combinée à une dégradation constante du couvert végétal, la forte pression démographique sur les terres agricoles (réduisant ainsi les jachères), et le nombre insuffisant de points d'eau, constituent un certain handicap pour le développement de l'élevage. Cependant, avec la création de groupements d'intérêt économique (GIE) et d'associations villageoises, un élevage moderne se développe de plus en plus dans la région.

## ii. Commerce et artisanat

Le commerce occupe une place importante dans le développement économique de la région. Cette situation est favorisée par la position géographique de la région, à mi-chemin entre l'important centre de production de la zone sylvo-pastorale et les grands centres de consommation du centre-ouest (Dakar, Thiès et Kaolack). Dans la région de Diourbel, il y a une présence massive de marchés hebdomadaires "Louma" où une bonne partie de la production agricole et animale est vendue.

L'artisanat est un véritable atout pour la région. En effet, Diourbel est réputée pour sa forte tradition artisanale et la population possède un réel savoir-faire notamment dans le domaine de la poterie. En outre, il y a la présence du Centre de Perfectionnement pour l'Artisanat Rural (CPAR) à Kaél et le lycée technique pour améliorer les compétences des artisans. Ces derniers tentent de s'organiser autour de la Chambre des Métiers. Grâce à leur dynamisme, le nombre d'artisans inscrits ne cesse d'augmenter d'année en année.

### 2.2.3. Thiès



#### a. Caractéristiques générales

Située à 70 km de Dakar, la région de Thiès est l'une des 14 régions administratives du Sénégal. Elle est située dans l'ouest du pays, dans un anneau autour de la péninsule du Cap-Vert. Elle couvre une superficie de 6.601 km<sup>2</sup> (3,4% du territoire national) et est bordée au nord par la région de Louga, au sud par la région de Fatick, à l'est par les régions de Diourbel et de Fatick et à l'ouest par la région de Dakar et l'océan Atlantique.

La région de Thiès a connu une croissance démographique importante ces dernières années. Les données des projections démographiques estiment la population résidente de la région de Thiès à 1.941.549 habitants en 2016 contre 1.889.318 habitants en 2015 (ANSD 2016).

La pyramide des âges de la région est caractérisée par une base large et un sommet qui se rétrécit, révélant une population régionale jeune. En effet, un peu plus de la moitié de la population (51,5 %) a moins de 20 ans, dont 14,9 % se situent dans la tranche d'âge de zéro (0) à quatre (4) ans et 13,3 % dans la tranche d'âge de 5 à 9 ans. Ceci est la conséquence d'une fécondité élevée et d'un faible taux de mortalité infantile.

## b. Économie

Après la région de Dakar, Thiès se positionne comme la région du Sénégal ayant le plus grand potentiel économique. Elle occupe cette position économique favorable grâce au dynamisme des secteurs de l'agriculture, de la pêche, du tourisme, de l'artisanat et des mines.

### i. Agriculture

La région peut être subdivisée en trois zones agricoles spécifiques :

- La zone côtière des Niayes avec la culture de légumes et de fruits.
- La zone centrale avec l'arachide, l'arboriculture et le manioc.
- La zone sud pour le maraîchage et la production alimentaire.

La région possède des atouts fruitiers liés à l'existence de conditions pédologiques (sol) et climatiques favorables à l'arboriculture, à des projets forestiers et à un centre de formation et de recyclage forestier.

La région est un important fournisseur national de légumes de la région des Niayes (Cayar, Notto, M'boro), de tubercules de Taïba, N'Diaye, N'Domaure, Kerr N'Diomba et de mangues, melons et oranges de Pout, Tivaouane.

### ii. Pêche

La région de Thiès est la première région en termes de pêche artisanale. Ces performances sont le résultat d'une activité de pêche quasi-permanente en raison des atouts dont elle dispose :

- 200 km de côtes, comprenant deux façades maritimes : une façade Nord, d'environ 120 km de long, de Cayar à Diogo et une façade Sud, communément appelée Petite Côte (75 km de long).
- La largeur de son plateau continental donne une surabondance et une diversité d'espèces pélagiques côtières.
- Conditions hydrologiques favorables avec upwelling (phénomène océanographique qui implique le mouvement, poussé par le vent, d'une eau dense et plus froide vers la surface de l'océan), qui donne des nutriments riches aux poissons de la région.

### iii. Tourisme

La région dispose d'un important potentiel touristique avec la présence de nombreux hôtels et notamment la station balnéaire de Saly qui peut accueillir un grand nombre de touristes. La Petite Côte (M'Bour, Toubab Dialaw et Saly) est la zone touristique la plus populaire du Sénégal.

### iv. Mines

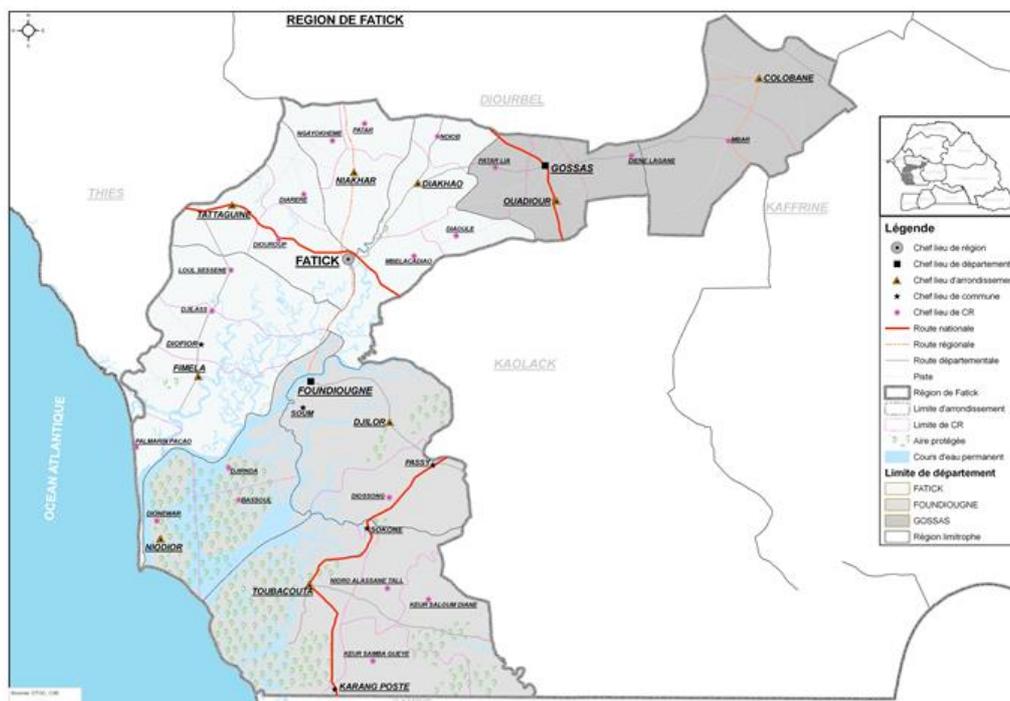
Le sous-sol de la région offre une grande variété de substances minérales, notamment des minéraux industriels (phosphates, calcaire industriel, barytine, etc.), des minéraux lourds (zircon, titane), des pierres ornementales et des matériaux de construction (basalte, calcaire, sable).

### v. Commerce et artisanat

L'artisanat se caractérise par le dynamisme et la créativité des artisans locaux, en particulier dans la région de Mekhe, qui bénéficie de la proximité d'un important marché touristique et d'une promotion croissante de l'utilisation des produits locaux.

L'acquisition d'une certaine technicité et, surtout, le développement de la créativité locale sont de véritables atouts de l'artisanat régional. La région est reconnue pour la qualité de ses produits artisanaux (la chaussure, la ceinture, le panier de Meckhé ; la poterie de Pire ou de Celko ; la sculpture ou la peinture d'art plastique du centre artisanal de Thiès ou de la Manufacture des Arts ; les colliers en or ou les ornements de bijoux sont des exemples qui intéressent le monde des collectionneurs). En outre, Thiès est connue comme la ville des œuvres théâtrales et artistiques du Sénégal.

## 2.2.4. Fatick



### a. Caractéristiques générales

La région de Fatick est née de la partition de l'ancienne région du Sine Saloum en 1984. Elle est bordée à l'est par la région de Kaolack, à l'ouest par l'océan Atlantique, au nord par la région de Diourbel, au nord-ouest par la région de Thiès et au sud par la Gambie.

Elle couvre une superficie de 6685 km<sup>2</sup> et compte une population de 761 713 habitants en 2015, dont 384 562 femmes. Sa densité de population est de 114 habitants/km<sup>2</sup>. Dans un pays comme le Sénégal, caractérisé par la jeunesse de sa population, la région de Fatick ne fait pas exception : la moitié de la population a moins de 15 ans et les 2/3 ont moins de 25 ans. En revanche, les 60 ans et plus représentent 5,49% de la population, une proportion comparable à ce qui a été observé dans la même tranche d'âge au niveau national (5,22%).

### b. Économie

L'activité économique de la région reste dominée par l'agriculture, l'élevage et la pêche, mais d'autres secteurs d'activité, notamment le tourisme, présentent un intérêt certain pour le développement économique de la région.

#### i. Agriculture

L'agriculture est la principale activité économique de la région (50 % de la superficie régionale) et emploie près de 90 % de la population active. Un tiers des plaines (26% de la superficie régionale) est développé par la riziculture pluviale et le maraîchage. Le sous-secteur agricole est caractérisé par des systèmes de production extensifs dominés par les cultures vivrières (mil, riz, maïs et niébé) et les cultures de rente (arachide, sésame, pastèque, cultures maraîchères et fruitières). La diversification des cultures est favorisée, entre autres, par une pluviométrie qui varie entre 400 et 600 mm dans le département de Gossas et plus de 1000 mm dans celui de Foundiougne.

L'élevage se caractérise par l'existence de techniques traditionnelles telles que l'élevage pastoral basé sur la transhumance et la sédentarisation des terres du village. Cependant, la réduction de l'espace pastoral due à la progression des terres salées est un handicap majeur, mais avec la création de GIE et d'associations villageoises soutenues par des ONG, l'élevage moderne se développe de plus en plus dans la région.

#### ii. Pêche

La pêche est principalement pratiquée dans la "Réserve de biosphère du delta du Saloum" qui couvre le domaine continental, le domaine amphibie composé de trois grands groupes d'îles et le domaine maritime qui s'étend sur 65 km de côtes. Il est à la fois maritime et fluvio-lagunaire, avec une grande zone deltaïque d'environ 70 km de front. Le front de mer est marqué par un plateau continental regorgeant d'importants stocks de poissons, de crustacés et de mollusques.

Le potentiel de la zone repose sur un vaste réseau hydrographique bordé par une grande forêt de mangroves et une diversité biologique (ichtyofaune et flore). L'existence d'un cadre technique à renforcer par l'administration et les ONG, la disponibilité de certains partenaires au développement impliqués dans la pêche durable, notamment dans le delta du Saloum, et le savoir-faire traditionnel qui pourrait être amélioré ont joué un rôle important dans le développement de la zone.

### iii. Tourisme

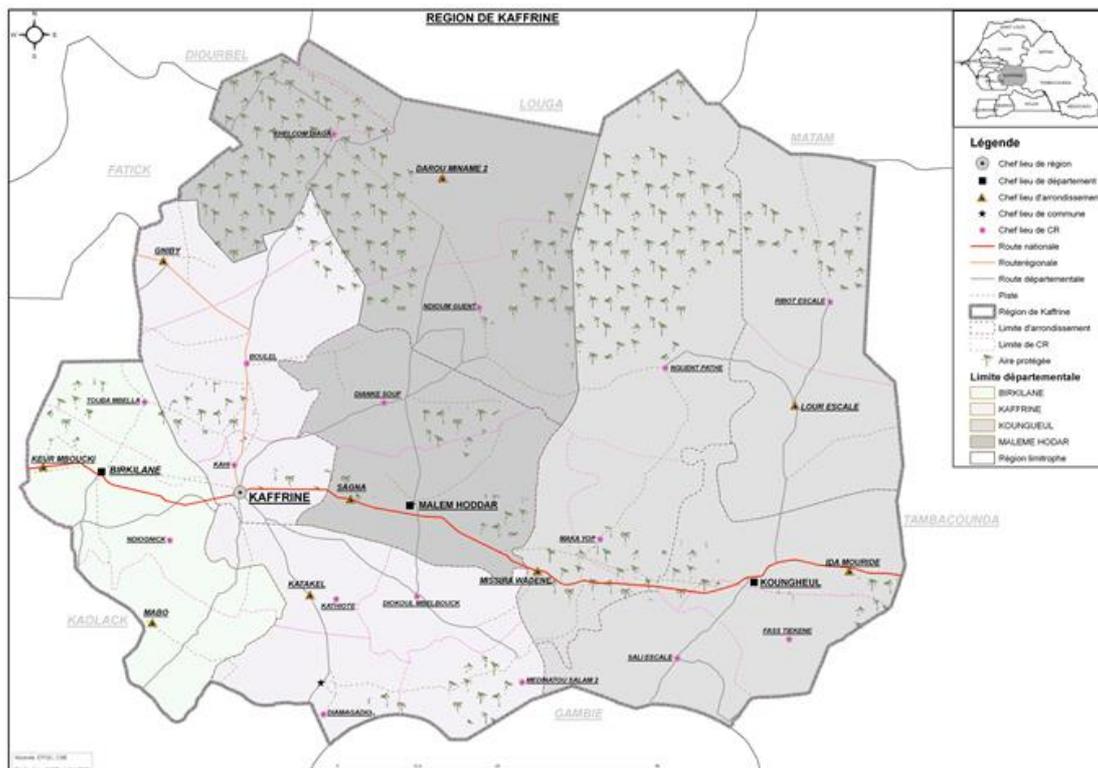
Le tourisme a un potentiel énorme et occupe une place importante dans le tissu économique de la région. En effet, la région offre une gamme assez riche de sites touristiques composée des nombreux fleuves et "bolongs" (canal d'eau salée, caractéristique des zones côtières du Sénégal ou de la Gambie, proche des estuaires), des îles du Saloum, du parc national du delta du Saloum et de plusieurs autres sites et monuments historiques.

Le tissu des entreprises industrielles est faible au niveau régional. Les quelques entreprises qui y sont installées, s'occupent de la transformation des produits de la pêche, des produits agricoles et de la transformation du sel.

### iv. Commerce et artisanat

Le commerce est relativement important, mais le commerce de gros est presque inexistant. Cependant, en 2015, il existe 23 marchés hebdomadaires (loumas) et 14 marchés permanents où sont vendus la plupart des produits agricoles.

## 2.2.5. Kaffrine



### a. Caractéristiques générales

Ancien département de la région de Kaolack, Kaffrine a été créé en tant que région par la loi 2008-14 du 18 mars 2008. Elle couvre une superficie de 11181 Km<sup>2</sup> (5,6% du territoire national). Sa population est estimée à environ 632 023 habitants en 2016, avec une densité relativement faible, 56,5 habitants au Km<sup>2</sup>. En 2016, 49,8% des habitants sont des hommes et 50,2% des

femmes. Près de la moitié de la population régionale, soit 48,8 %, a moins de 15 ans et les moins de 25 ans représentent 67,3 %.

Avec une densité de 56,5 hts/km<sup>2</sup>, la population est inégalement répartie sur le territoire régional. La population urbaine de la région s'élève à 95 726 habitants (soit un taux d'urbanisation de 15,1% contre 45,2% au niveau national), faisant de Kaffrine l'une des régions les moins urbanisées du pays.

## **b. Économie**

Les principales activités économiques de la région sont principalement l'agriculture, l'élevage, la sylviculture, le commerce, l'artisanat, l'entrepreneuriat féminin et le transport terrestre.

### **i. Agriculture**

Kaffrine est une région à forte vocation agricole. L'agriculture occupe 75 % de la population régionale. De plus, Kaffrine est la première région productrice d'arachides au Sénégal. Les 43.916 ménages agricoles ont des exploitations relativement importantes par rapport au niveau national.

Les principales cultures vivrières de la région sont le millet, le sorgho, le maïs, etc. Les cultures de rente (arachides) et les cultures maraîchères (tomates, gombo, aubergines, bissap, courges, oignons, choux, pommes de terre, haricots verts, etc.

L'élevage dans la région est encore extensif. Le cheptel est composé de bovins, de chèvres, de chevaux, de porcs et de volailles familiales. La région compte également avec l'extension des pratiques modernes telles que l'engraissement des bovins et des ovins et l'élevage de la volaille. L'insémination artificielle a permis d'obtenir des métis plus productifs, tant en viande qu'en lait. De plus, Kaffrine est une véritable région carrefour dans le commerce du bétail avec le marché aux bestiaux de Birkelane, qui a été modernisé par l'État du Sénégal en partenariat avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

### **ii. Commerce et artisanat**

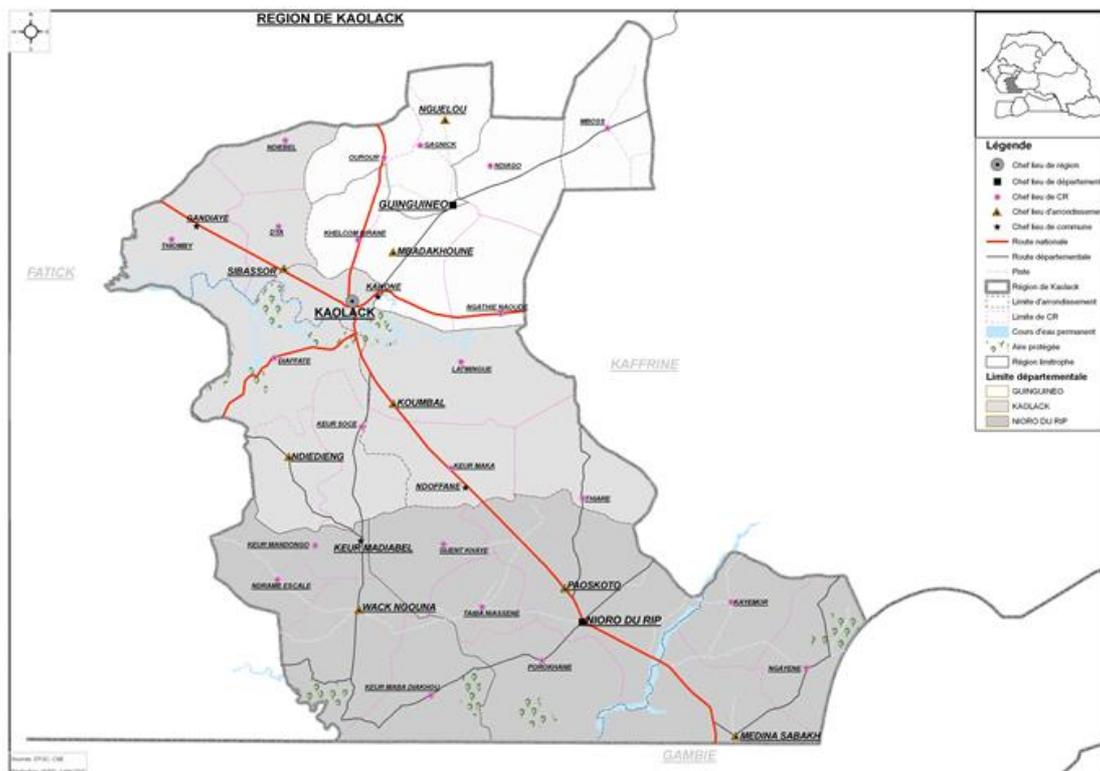
Il n'y a pas d'activité industrielle dans la région de Kaffrine. Quant à l'activité artisanale, elle s'exerce à travers les trois types d'artisanat que sont la production, l'art et les services. Un certain nombre d'artisans se sont inscrits à la Chambre des métiers de Kaffrine. Les artisans de la région possèdent un réel savoir-faire notamment dans la fabrication d'instruments locaux.

L'activité commerciale, limitée au commerce intérieur, est entièrement réalisée par des semi-grossistes et des détaillants. En d'autres termes, le commerce extérieur est inexistant, comme en témoigne l'absence d'importateurs et d'exportateurs dans la région.

Il est important de mentionner que les femmes jouent un rôle important dans le dynamisme de l'activité économique dans la région. Plusieurs groupements d'intérêt économique (GIE) sont actifs dans la production de sel dans le département de Birkelane. En outre, la transformation des produits locaux fournit des revenus importants aux acteurs de la filière. Dans le domaine de la sylviculture, l'Association des Femmes Forestières (AFF) joue un rôle important dans la production de plantes. En résumé, la région dispose d'un mouvement associatif structuré aux niveaux local, départemental, régional et national en vue d'assurer la participation effective des

femmes à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de toutes les politiques de développement.

## 2.2.6. Kaolack



### a. Caractéristiques générales

La région de Kaolack couvre une superficie de 5 357 km<sup>2</sup>, soit environ 2,8% du territoire national. Elle est donc située entre la zone sahélienne du sud et la zone soudanaise du nord, constituant avec les régions de Kaffrine, Fatick et Diourbel le cœur du bassin arachidier. Cette position géographique lui confère des conditions climatiques assez favorables permettant une variété d'écosystèmes naturels.

La région de Kaolack comptait 1 053 535 habitants en 2016, dont 50,6 % de femmes contre 49,4 % d'hommes. La structure par âge révèle que la population de la région de Kaolack est caractérisée par une extrême jeunesse. La forme de la pyramide fait référence à la structure typique des populations ayant une fertilité et une mortalité élevées. En effet, le rétrécissement rapide de la pyramide à un âge plus avancé reflète la faible proportion de personnes âgées dans la population totale de la région, mais aussi l'extrême jeunesse de la région.

## b. Économie

### i. Agriculture

La région de Kaolack est principalement agricole, avec 65% de la population active engagée dans l'agriculture. Les cultures sont diversifiées : arachide, céréales (souma de millet, sorgho, maïs, riz, niébé, fonio, sésame, pastèques et maraîchage).

Des partenaires tels que la PAFA et l'ONG SYMBIOSE développent des chaînes de produits agricoles.

L'élevage est très répandu dans la région de Kaolack. Le bétail se compose de bovins, d'ovins, de caprins, de chevaux, de porcs et de volailles. La région reçoit du bétail transhumant des régions et pays limitrophes du Sénégal. Cependant, l'engraissement des bovins et des ovins ainsi que l'aviculture se développent de plus en plus.

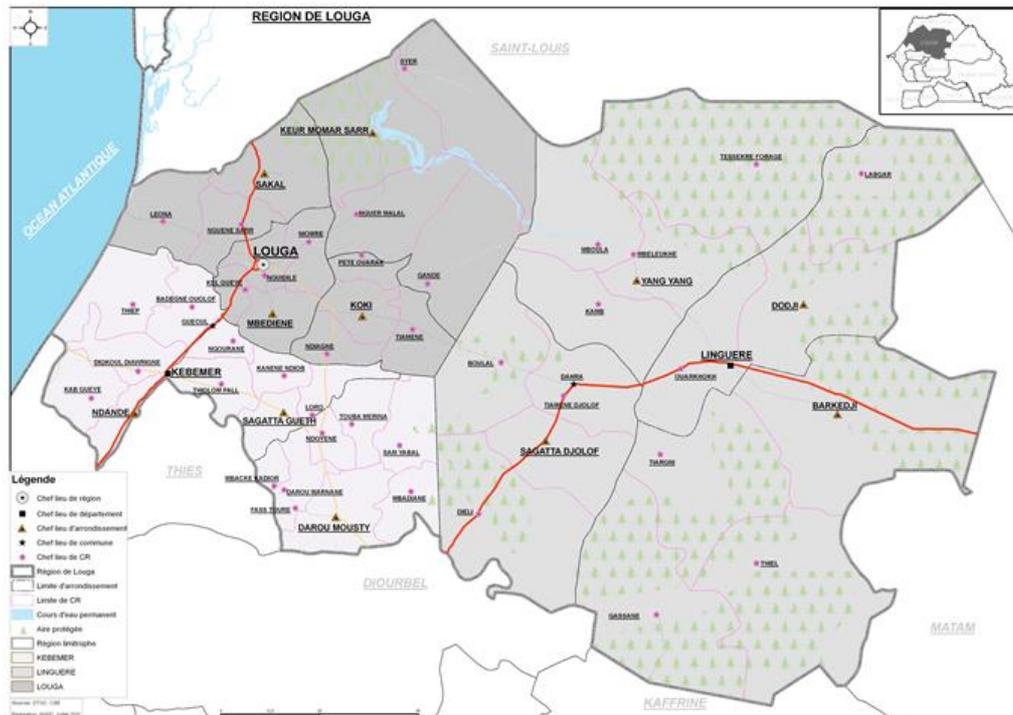
### ii. Pêche

L'activité de pêche, tant terrestre que maritime, est pratiquée de manière limitée dans la région. La pêche continentale est pratiquée dans le Baobolong, le Miniminyang Bolong et la vallée du Koutango, tandis que la pêche maritime est pratiquée dans le bras de mer du Saloum. Le volume des prises diminue d'année en année en raison de la dégradation du milieu marin. Les captures concernent de petites espèces telles que les crevettes, les ethmaloses, les tilapias, les mulets, etc. La région dépend d'autres régions pour satisfaire ses besoins en produits de la pêche.

### iii. Commerce et artisanat

Les activités commerciales sont le poumon de l'économie régionale, c'est le secteur le plus dynamique. Le développement du commerce dans la région remonte à l'époque coloniale avec la commercialisation de l'arachide. La position géographique de la région lui confère une place stratégique dans les échanges car elle constitue un passage obligé vers les régions du Sud et du Sud-Ouest mais aussi vers des pays comme la Gambie, le Mali, la Guinée Conakry et la Guinée Bissau. Aujourd'hui, le commerce commence à prendre de nouvelles dimensions avec l'arrivée en force de clients maliens qui viennent s'approvisionner en sel notamment.

## 2.2.7. Louga



### a. Caractéristiques générales

La région de Louga couvre une superficie de 24 847 km<sup>2</sup>, ce qui en fait la troisième plus grande région du Sénégal après les régions de Tambacounda (59 602 km<sup>2</sup>) et de Matam (29 424 km<sup>2</sup>). Elle est délimitée au nord par la région de Saint Louis, au sud par les régions de Kaolack et de Diourbel, à l'est par la région de Matam, à l'ouest par la région de Thiès et l'océan Atlantique.

La population de la région de Louga atteindra 9.50095 habitants en 2016, dont 50,3% de femmes contre 49,7% d'hommes, soit environ 6,8% du total national sur 12% du territoire sénégalais, ce qui donne une densité moyenne de 38 habitants par km<sup>2</sup>. La population de la région de Louga est caractérisée par une extrême jeunesse avec un taux de fécondité encore assez élevé, malgré une tendance à la baisse.

### b. Économie

#### i. Agriculture

La région de Louga est une zone à vocation essentiellement agropastorale. En effet, l'économie régionale dépend principalement de l'agriculture et de l'élevage et dans une moindre mesure de la pêche en raison de la rareté des ressources halieutiques. Mais Louga est aussi une région avec une longue tradition culturelle. C'est une région avec une économie très fluctuante qui vacille en fonction des performances ou non des activités rurales qui, malgré la dégradation constante de l'environnement, parviennent à obtenir des résultats intéressants.

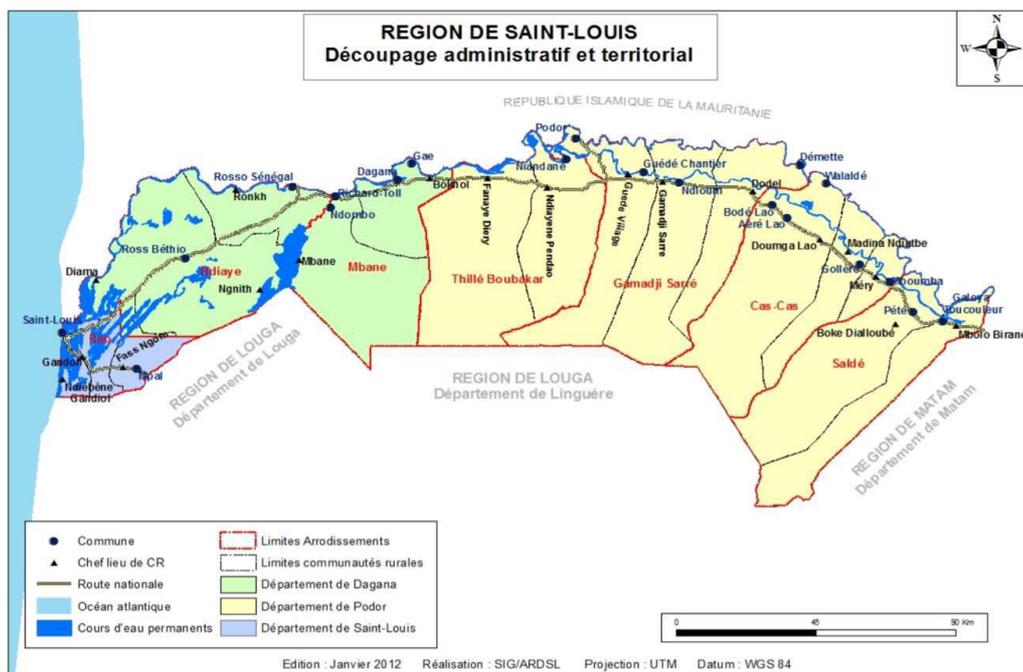
L'élevage est l'une des principales activités de la région car une grande partie de son territoire (65%) appartient à la zone sylvopastorale. Elle occupe, avec l'agriculture, plus de 80% de la

population. Il est extensif et transhumant, avec la disponibilité de sentiers naturels et l'existence de forages pastoraux. Grâce à l'importance des zones de pâturage (21.000 km<sup>2</sup>), à l'expérience acquise depuis longtemps par les éleveurs et à la présence d'unités pastorales installées dans la région, la zone est aujourd'hui une zone de pâturage importante.

ii. Commerce et artisanat

Le secteur secondaire, qui est toujours en retard dans la fermeture d'unités industrielles, est caractérisé par des difficultés structurelles, même si le secteur artisanal jouit d'une bonne réputation dans le domaine de la menuiserie, de l'ameublement, de la chaussure, des œuvres d'art et des instruments de musique et de la poterie. Le commerce est en plein essor, notamment dans le domaine des matériaux de construction. D'autres activités de services résultant des nouvelles technologies et des transports (cybercafé, services de bureau, mototaxis) émergent et occupent une bonne partie des jeunes.

### 2.2.8. Saint-Louis



a. Caractéristiques générales

Saint-Louis construit la région la plus septentrionale du Sénégal et se situe dans la zone sahéenne, qui est la zone de transition entre les dunes du Sahara et la savane de baobabs. Cette zone de transition est caractérisée par un sol sablonneux et une végétation basse qui se compose principalement de baobabs et d'acacias, ainsi que d'une légère couche d'herbe pendant la saison des pluies. La région est également façonnée par le climat qui peut être divisé en deux saisons, la saison sèche caractérisée par l'Harmattan (novembre-mars) d'une part, qui est un alizé du nord-est du désert du Sahara générant des tempêtes de sable, et la saison des pluies d'autre part. En tant que source d'eau essentielle, le fleuve Sénégal crée des zones humides propices à la culture irriguée et à la pisciculture et sert de source principale d'eau potable, ainsi que d'eau utilisée pour

l'agriculture. Un autre facteur important est le front de mer à l'ouest de la région qui permet la pêche et les activités maraîchères.

La population de Saint-Louis constitue 6,6% de l'ensemble de la population sénégalaise et présente un rapport de masculinité presque égal avec un nombre légèrement plus élevé de femmes. Avec un taux d'urbanisation de 47,5%, la région se situe au-dessus de la moyenne nationale et montre également un processus d'urbanisation croissant au cours des dernières décennies. L'âge de la population de la région est caractérisé par une structure d'âge sensiblement jeune. 43,3 % de la population a moins de 15 ans, contre 51 % entre 15 et 59 ans, ce qui constitue la majeure partie de la population active potentielle. Parmi la population en âge de travailler, seuls 33,8% sont employés dans la région. En ce qui concerne cet indicateur, il existe une différence significative entre le département plus urbain de Saint Louis (40%) et les départements plus ruraux de Dagana (35,6%) et de Podor (27%).

## b. Économie

Selon les politiques de développement économique du Sénégal, telles que le Plan Sénégal Émergent (PSE), l'agriculture constitue la principale priorité dans la structure de l'économie.

### i. Agriculture

En raison des conditions géographiques susmentionnées, la région est en mesure de fournir une part importante de la production céréalière nationale, qui comprend également la production de canne à sucre, de tomates, d'oignons, de pommes de terre, de maïs et de riz. Un indicateur du potentiel agricole de la région est la présence de grandes entreprises et unités agro-industrielles exportatrices telles que la Compagnie Sucrière Sénégalaise (CSS) et la Société de Conserves Alimentaires au Sénégal (SOCAS). Au cours de la campagne agricole 2016/17, la production de céréales a connu une augmentation de 17,36 %. Cependant, l'industrie agricole de Saint Louis est confrontée à plusieurs défis. Il s'agit de problèmes liés à la disponibilité d'équipements techniques et de services connexes, d'un manque de ressources financières et de liquidités, ainsi que de problèmes de salinisation.

### ii. Pêche

La pêche est un autre secteur important qui contribue aux objectifs de croissance de l'économie nationale. La capitale de la région Saint-Louis, dotée d'un des plus importants ports de pêche d'Afrique de l'Ouest et du quartier des pêcheurs Guet-N'Dar, est considérée comme une métropole régionale. La consommation locale, la pêche artisanale et la transformation des produits en poisson séché, fumé et salé jouent également un rôle important. L'une des forces de l'industrie de la pêche est l'existence de pêcheurs expérimentés et la coopération avec la Mauritanie voisine. Cependant, en 2016, le commerce du poisson dans la région a subi un fort déclin et plusieurs difficultés existent, telles qu'une forte pression sur les ressources de pêche, les licences de pêche et les contraintes liées au changement climatique.

### iii. Tourisme

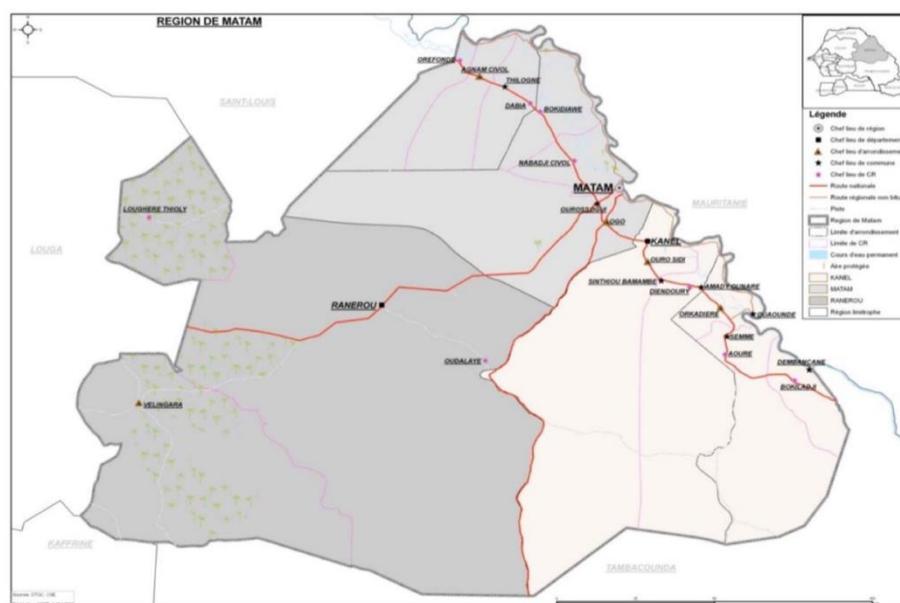
La région, en particulier la capitale, possède un énorme potentiel touristique. Par exemple, Saint-Louis (la capitale) est inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 2000 et le Festival international de jazz de Saint-Louis a attiré l'attention de la communauté internationale. Avec le

Plan stratégique de développement du tourisme, le gouvernement vise à promouvoir un tourisme éthique et compétitif, qui est en fait sous-exploité.

#### iv. Commerce et artisanat

Le secteur du commerce et de l'échange est marqué par un caractère informel. Cependant, 1500 magasins sont enregistrés dans la région. Les produits concernés par le commerce intérieur de la région sont les brisures de riz parfumées, le sucre en morceaux et en grains, le gaz butane, le lait en poudre, l'huile de fût et le ciment. Le secteur souffre de problèmes organisationnels et infrastructurels, ainsi que de ressources logistiques, financières, techniques et matérielles insuffisantes et d'un manque de savoir-faire.

### 2.2.9. Matam



#### a. Caractéristiques générales

La région de Matam couvre environ un septième du territoire national et est ainsi la deuxième plus grande région après Tambacounda, qui borde la région du sud au sud-est. De plus, Matam est entourée par Saint-Louis au nord, Louga à l'ouest, Kaffrine au sud-ouest et par la République islamique de Mauritanie à l'est. En raison de sa taille, la région est confrontée à des problèmes d'encadrement administratif et technique. D'une manière générale, la région se caractérise par un relief relativement plat et un environnement écologique diversifié et favorable, qui résulte également de la connexion de 200 km de long au fleuve Sénégal, une source d'eau importante à côté de l'abondante nappe phréatique donnée.

En 2016, la population de Matam était estimée à 630.707 habitants, soit un taux de croissance constant de 3,9%. La pyramide des âges a une base élargie et un sommet rétréci, comme dans les autres régions du Sénégal. En effet, la population âgée de moins de 40 ans représente plus de 80% de la population totale. Si l'on analyse la structure des sexes, entre 0 et 20 ans, les hommes (garçons) sont majoritaires, entre 20 et 24 ans, le rapport de masculinité est égal et entre 25 et 80 ans et plus, le rapport se transforme en une majorité de femmes. La répartition de la

population montre une concentration dans les deux des trois départements de Matam et de Kanel, qui représentent 90,9 % de la population. Un pourcentage de 78,7 % de la population vit également dans les zones rurales. La région de Matam a le taux de chômage le plus élevé du Sénégal, les femmes sont plus touchées par le chômage.

## b. Économie

Les secteurs économiques dominants à Matam sont l'agriculture et l'élevage, qui représentent 90 % des activités de la population. En outre, la sylviculture, la pêche, l'artisanat et le commerce ont un impact important sur l'économie de Matam.

### i. Agriculture

Par rapport aux objectifs du Plan Sénégal Émergent, le riz et l'oignon sont les cultures les plus importantes dans la région. Outre la culture du millet, du sorgho, du niébé et du maïs, le plan de développement vise à revitaliser le secteur de l'arachide. Pour atteindre l'autosuffisance, les subventions aux intrants, principalement pour les semences, prévoient 50 à 60 % pour la campagne agricole 2016/17. Avec une production de 60 871 tonnes, le riz était la céréale la plus courante et aussi la plus efficace par rapport au ratio production/terre utilisée. D'une manière générale, la région offre un potentiel important en matière de terres et d'eau. Cependant, le secteur doit faire face à plusieurs contraintes telles que l'insuffisance des infrastructures de stockage, des ressources humaines et des équipements techniques.

Environ 25 % de la population nationale pratique l'élevage. Cela souligne l'importance de ce secteur, qui rencontre un potentiel important dans la région de Matam. Malgré les conditions généralement positives, l'élevage est confronté à des défis climatiques, alimentaires, sanitaires, génétiques, commerciaux et sociopolitiques. En particulier, le manque de personnel technique et d'infrastructures adéquates, ainsi que le déficit pluviométrique constituent les principales contraintes.

### ii. Pêche

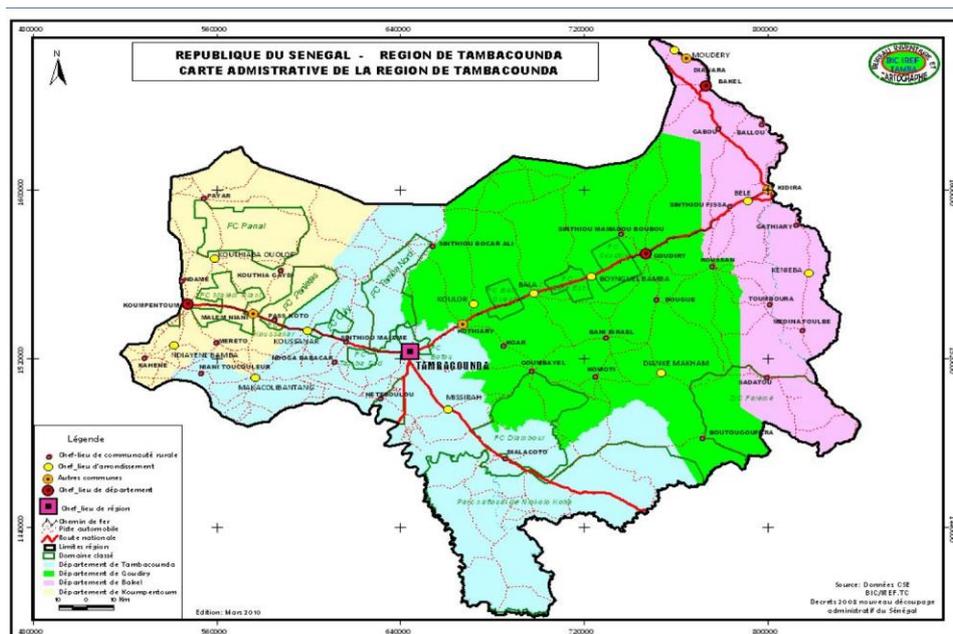
Le secteur de la pêche a une influence importante sur le développement socio-économique de Matam par l'apport de protéines animales et la création d'emplois permanents et temporaires pour la population. La pêche est pratiquée sur le fleuve Sénégal et ses affluents et bras morts. En 2016, une baisse de la production est constatée en raison de divers facteurs, tels que le déficit pluviométrique, l'irrégularité des crues, l'insuffisance des méthodes et équipements de pêche, le manque d'harmonisation des textes juridiques pour la gestion des ressources halieutiques internationales et la modification du fleuve pour les barrages et l'hydro-agriculture. La transformation des produits se limite à un processus de conservation, principalement pendant les périodes de forte production.

### iii. Commerce et artisanat

Matam possède, par rapport aux autres régions du Sénégal, un secteur commercial et artisanal très développé et dynamique. L'existence d'une chambre des métiers et d'un pôle commercial, mais aussi la proximité du Mali et de la Mauritanie, renforcent le potentiel commercial de la région. Les marchandises habituellement échangées sont les brisures de riz parfumées et non parfumées, le riz local, le sucre en morceaux et cristallisé, le lait en poudre, le pétrole, le ciment

et le gaz butane. Cependant, en raison de problèmes structurels, la région est isolée, ce qui limite la compétitivité du secteur principalement à un commerce intérieur. Des pratiques anciennes influencent et créent un potentiel dans la production artisanale, notamment les compétences spécifiques des cordonniers, des forgerons et des bijoutiers, des boisseliers, des sculpteurs sur bois, des tisserands et des potiers.

## 2.2.10. Tambacounda



### a. Caractéristiques générales

Tambacounda est, avec 42.706 km<sup>2</sup>, la plus grande région du Sénégal et est divisée en quatre départements : Bakel, Goudiry, Koumpentoum et Tambacounda. En raison de sa position périphérique et de ses frontières avec le Mali, la Mauritanie, la Gambie, la Guinée et la Guinée-Bissau, mais aussi de ses connexions avec les régions de Matam, Kedougou, Kolda et Kaffrine, la région occupe une position de carrefour avec des flux commerciaux transfrontaliers importants. Ce rôle de plate-forme est soutenu par l'existence de plusieurs corridors tels que les corridors Dakar-Bamako et Dakar-Koundara/Labe, qui traversent Tambacounda. Malgré les corridors existants, l'habitat est fortement dispersé, ce qui montre la faible densité de 17,7 habitants par km<sup>2</sup>, et de ce fait, la population rurale (76,3%) est particulièrement isolée en raison de l'insuffisance des infrastructures routières. Les facteurs importants du réseau hydrographique de la région sont le Sénégal, la Falémé et le fleuve Gambie ainsi que plusieurs affluents et bras morts.

En 2016, la population de Tambacounda était estimée à 756.588 habitants, en raison d'un taux d'accroissement constant de 2,7%. La population est dominée par la jeune génération (67% de moins de 24 ans), ce qui marque également une prédominance relativement élevée de la population masculine par rapport à la population féminine. Cela pourrait être interprété comme le résultat d'un processus de migration sélective des hommes en âge de travailler. Malgré les efforts de la gouvernance locale pour stimuler le processus de modernisation dans diverses zones urbaines, le taux d'urbanisation est resté au même niveau de 2013 à 2016. En effet, même si le

nombre de contrats de travail enregistrés indique un nombre élevé, le chômage des jeunes est un problème dans la région de Tambacounda.

## b. Économie

Outre l'agriculture, la pêche et l'agroforesterie, qui sont des secteurs très importants dans la région et les principaux pourvoyeurs d'emplois, la région a un grand potentiel pour l'économie pastorale.

### i. Agriculture

Grâce à une grande disponibilité de terres et de ressources en eau appropriées, la région dispose de conditions supérieures pour une agriculture dépendant de la pluie. Ainsi, les principaux produits de la région sont le riz, le sorgho, le maïs, mais aussi les arachides, les pastèques et le sésame. Des organisations et des programmes de développement, tels que la Société de Développement Agricole et Industrielle du Sénégal (SODAGRI) et le Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture et de l'Entrepreneuriat Rural (PADAER), ont une influence significative sur le secteur agricole de la région. Ils soutiennent les agriculteurs locaux dans la préparation des semences, du fumier et des équipements techniques pour l'agriculture, mais aussi par des cours de formation, du coaching et un soutien à la commercialisation. Cependant, le secteur est confronté à plusieurs contraintes, telles que l'insuffisance des équipements motorisés et des infrastructures, ainsi que les effets du changement climatique.

En raison du climat et du relief de la région, l'élevage des grands et des petits ruminants se trouve dans des conditions favorables. Les chèvres, les moutons et les vaches sont ainsi les espèces les plus abattues dans la région en 2016. Cependant, l'utilisation et la transformation des cuirs et peaux jouent un rôle moins important.

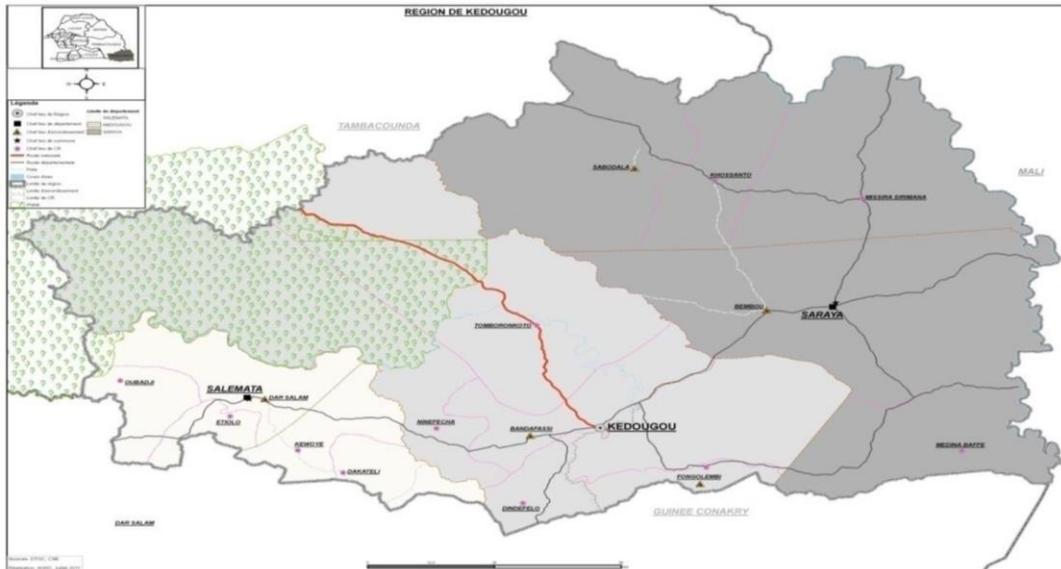
### ii. Pêche

Même si la pêche est l'un des principaux secteurs générateurs de revenus de la région et a été soutenue par de nombreux processus de modernisation et de développement, le secteur est toujours confronté à des problèmes de personnel non qualifié, de difficultés de distribution et d'accès limité aux marchés.

### iii. Commerce et artisanat

Le commerce dans la région n'est que peu développé et se heurte à des problèmes d'organisation administrative, de textes juridiques insuffisants et de manque d'instruments de mesure.

## 2.2.11. Kédougou



### a. Caractéristiques générales

Kedougou est situé à l'extrême sud-est du Sénégal et est divisé en trois départements : Kedougou, Salemata et Saraya. La région, qui est délimitée par le Mali à l'est, la Guinée au sud et la région de Tambacounda au nord et à l'ouest, forme la région la plus montagneuse avec des collines au sud s'élevant jusqu'à 581m. Elle est également, avec 1300 mm/an, l'une des régions les plus pluvieuses, ce qui la rend propice à une agriculture dépendant de la pluie. En plus du fleuve Gambie et de ses affluents, la région dépend des précipitations pour assurer l'approvisionnement en eau des populations, du bétail et de l'agriculture.

Au cours de la dernière décennie, Kedougou a connu le taux de croissance le plus élevé du Sénégal, qui peut être décrit comme le résultat de l'exploitation industrielle de l'or, de l'extension des infrastructures et de la migration des pays voisins. Le taux de croissance de 2014 à 2016 a atteint 3,3 %. Comme dans les autres régions du Sénégal, l'analyse de la pyramide des âges montre que la population de Kedougou est relativement jeune. Si l'on se concentre sur l'âge actif, la population des 15-64 ans représente 52,6% de la population régionale en 2016. Cela conduit à un taux de dépendance de 90 %, qui est donc supérieur à la moyenne nationale de 80 %. Avec une part de 52,1 %, les hommes constituent la majorité de la population de la région. La dépendance et le ratio hommes/femmes sont tous deux le résultat de l'immigration de travailleurs masculins travaillant dans les sites d'extraction de l'or. Cependant, par rapport au niveau national (15,7 %), la région a un taux de chômage élevé de 26,4 % en 2015.

### b. Économie

Comme dans d'autres régions, l'économie de Kedougou est façonnée par le secteur primaire, y compris la pratique de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. Un facteur particulier dans cette région est la forte activité dans l'extraction de l'or, qui incite de nombreuses parties de la population à passer de l'agriculture à l'extraction de l'or. En conséquence du développement de l'extraction de l'or, le secteur secondaire et les PME opérant dans le secteur des services ont



également affiché une tendance positive. En outre, le secteur du tourisme a connu une dynamique positive mais ne joue pas un rôle important dans l'économie.

#### i. Agriculture

À Kedougou, les principales cultures vivrières sont le sorgho, le maïs, le riz et le fonio. En outre, le millet et le niébé sont cultivés en petites quantités. En ce qui concerne les cultures industrielles, la culture des arachides oléagineuses et du coton est largement pratiquée dans la région. En 2016/2017, deux programmes majeurs, le programme brésilien et le programme belge, visent à soutenir les agriculteurs en subventionnant 60 % du prix des équipements agricoles motorisés. Cependant, le niveau de pauvreté, en particulier dans les zones rurales, a entraîné moins de cessions d'équipements que prévu.

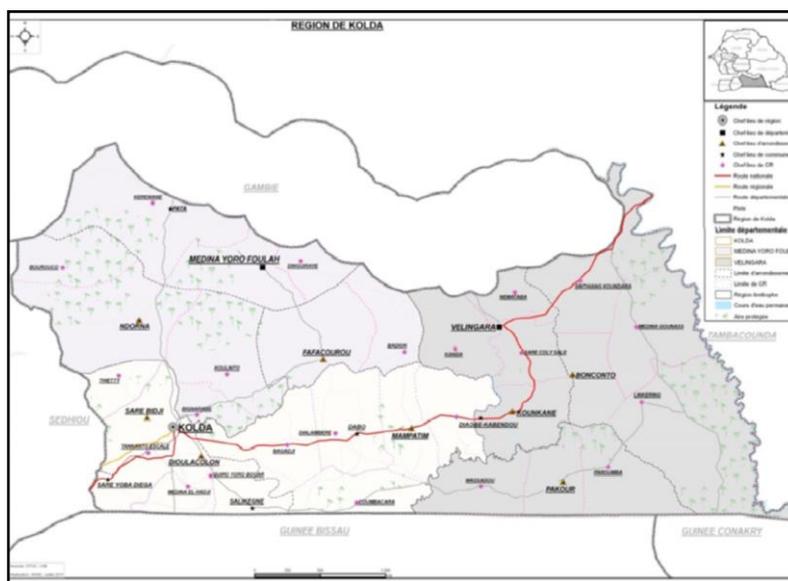
En général, la production d'œufs de poules pondeuses et de lait est consommée localement et le secteur affiche un niveau élevé d'informalité. En raison de la présence de la mouche tsé-tsé, l'élevage dans la région est principalement limité à des espèces telles que le taureau n'dama, les moutons nains et les chèvres. Comme activité additive et principalement artisanale, le miel est produit dans la région. Mais le secteur est confronté à des problèmes de méthodes de collecte et de conditionnement insuffisantes, ainsi qu'à un système de commercialisation inefficace.

#### ii. Mines et industrie

Kedougou a un potentiel important pour les activités minières car il possède de nombreux gisements d'or, de fer, d'uranium, de lithium, d'étain, de molybdène, de cuivre, de marbre et de nickel. Malgré la diversité des ressources disponibles, l'exploitation de l'or reste la principale activité industrielle de la région. En 2016, quatre unités industrielles existent dans la région, trois dans l'industrie extractive et une seule dans l'industrie des matériaux de construction. Le développement du secteur est conditionné par la création d'infrastructures d'accès, qui représentent 80% des investissements. Outre l'exploitation minière industrielle, il existe une forme informelle d'extraction d'or. En particulier, l'utilisation de produits chimiques dangereux au cours de ce processus constitue un risque permanent pour l'environnement et la santé publique. On note également un processus de déforestation et une perte de la faune sauvage.

En dehors des industries extractives, il n'existe qu'un seul tissu industriel (SODEFITEX), qui est actif dans l'agro-industrie du coton, et quelques PME naissantes dans le secteur des produits agricoles et forestiers non ligneux. Elles bénéficient d'un réseau d'ONG présentes qui les soutiennent dans les questions techniques et financières.

## 2.2.12. Kolda



### a. Caractéristiques générales

La région de Kolda couvre 7% du territoire national et est divisée en trois départements : Kolda, Vélingara et Madina Yoro Foulah (MYF). Kolda a également la position d'une région frontalière à trois pays, limitée par la Gambie au nord et les deux Guinées au sud. Une des principales sources d'eau du réseau hydrographique de la région est le fleuve Casamance. L'insuffisance des infrastructures, notamment en termes d'accès à l'énergie électrique et de qualité de la structure routière, constitue un handicap majeur dans la région.

En 2016, la région compte 725.690 habitants, une légère majorité d'hommes et un taux de croissance annuel estimé à 3,1% de la population. Kolda est également représentée par une population jeune et 50,4 % de la population en âge de travailler. Le taux de dépendance de la région est donc de 98,4 %. La population est principalement concentrée dans les zones rurales, ce qui prouve un taux d'urbanisation de 27,4 % en 2016. Après Matam, la région affiche l'un des taux de chômage les plus élevés du Sénégal.

### b. Économie

Mobilisant environ 80 % des atouts de la région pendant une période de huit à neuf mois par an, l'économie régionale est dominée par l'agriculture et aussi l'élevage. En outre, la pêche et le secteur de l'artisanat représentent une part importante de l'économie de la région.

#### i. Agriculture

La région concentre 6,8% de tous les ménages agricoles du Sénégal. L'agriculture dépendante de la pluie reste le mode de culture le plus important et le plus adapté à Kolda. Les principales cultures vivrières sont le millet, le maïs, le sorgho, le riz et le fonio, en plus des cultures industrielles pertinentes, telles que l'arachide, le coton, le niébé, le manioc et le sésame. La production de miel a également connu une évolution positive en 2016.

En raison des pluies abondantes dans la région, le pâturage et l'agriculture peuvent être pratiqués toute l'année. En conséquence, le commerce du lait constitue un pilier important de l'économie pastorale. De plus, avec les bovins, les ovins, les caprins, les chevaux, les porcs et les volailles, une grande diversité de bétail est présente dans la région.

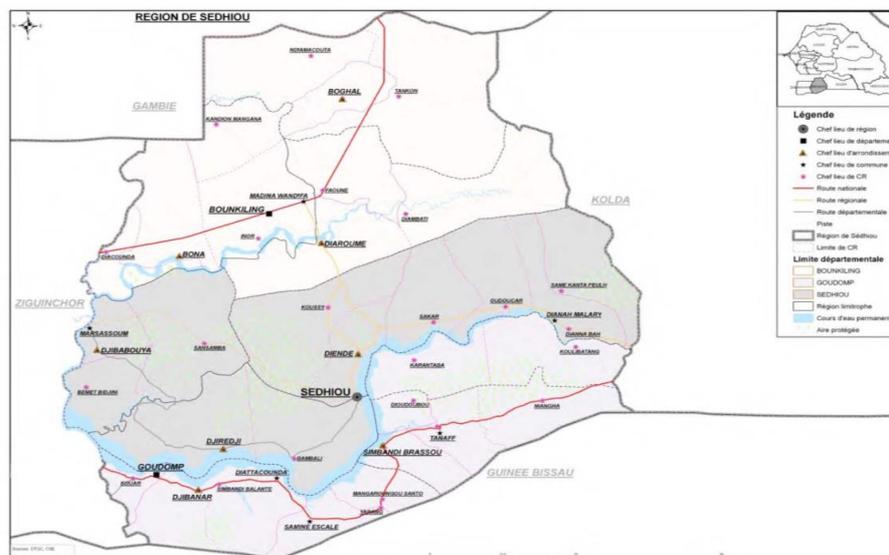
## ii. Pêche

La pêche à Kolda est principalement caractérisée par la pêche artisanale et fait face à de nombreux défis, tels que la surexploitation des ressources, les perturbations dues aux barrages, la pollution et les effets du changement climatique. 83,5 % de la production de poisson de la région a été utilisée pour la consommation locale en 2016, ce qui prouve l'importance de la pêche pour la sécurité alimentaire de la région. L'autre partie de la production de poisson est transformée en poisson séché, salé et fumé.

## iii. Commerce et artisanat

Le commerce de la région existe principalement sous la forme d'un commerce local de produits agricoles et de la pêche. Les artisans sont particulièrement disponibles dans la région, mais ils sont confrontés à des problèmes de faible qualification et de préférence pour les produits importés des consommateurs.

### 2.2.13. Sédhiou



#### a. Caractéristiques générales

Située au centre de la Casamance, qui forme la zone comprenant les régions de Ziguinchor, Sedhiou et Kolda, Sedhiou est délimitée par les trois pays Gambie, Guinée Bissau et Guinée Conakry. La région est séparée en trois départements : Goudomp, Bounkiling et Sédhiou. Une contrainte majeure caractéristique de la région, qui s'applique à l'ensemble de la Casamance, est l'isolement interne et externe dû à l'insuffisance des infrastructures routières et de télécommunications. Le fleuve Casamance est une source d'eau importante de la région.

Un taux d'urbanisation de 19,2% prouve que la population de Sedhiou, qui comptait 500.064 habitants en 2016, a été affectée principalement dans les zones rurales en 2016. La population en âge de travailler n'est que de 41,8 % de la population. De plus, le taux d'activité est inférieur de 42,8 % et le taux de chômage de 24,3 %, fortement supérieur à la moyenne nationale. Les trois indicateurs mentionnés montrent que la région est confrontée à un problème de main-d'œuvre disponible. La forte densité de 61,3 habitants par km<sup>2</sup> dans le département de Sédhiou lui permet de jouer un rôle économique important.

## b. Économie

Plus de 80 % des ménages de la région pratiquent l'agriculture, ce qui constitue le rôle dominant de l'agriculture dans l'économie de la région. L'élevage de bétail est également pratiqué et les activités de pisciculture se développent dans la région.

### i. Agriculture

En termes de cultures vivrières, le millet est, après le riz, le maïs, le sorgho et le fonio, un produit majeur dans la région. Mais des cultures industrielles telles que l'arachide et le sésame sont également cultivées dans la région. La noix de cajou est un produit d'exportation important de la région et, de ce fait, une source de revenus principale pour environ 21,9 % des ménages. La région de Sedhiou est également la deuxième région du Sénégal pour le tonnage de bananes produites. Les conditions écologiques généralement bonnes et le climat favorable aux activités agricoles se heurtent à un faible niveau de développement en ce qui concerne les équipements et les sites de production, à l'ignorance de certains programmes de soutien par la population et à l'isolement dû à l'insuffisance des infrastructures.

En raison des bonnes précipitations et de la grande biomasse d'herbe de la région, qui constitue une zone propice à l'élevage, ce secteur est devenu un sous-secteur important et est souvent pratiqué comme une activité commune à côté de l'agriculture. 69 % du cheptel, qui présente également un niveau élevé de diversité, est constitué de volailles. Les autres espèces élevées dans la région sont les bovins, les ovins, les caprins, les porcins et les chevaux. Dans le département de Bounkiling principalement, la production de miel a également connu un développement positif.

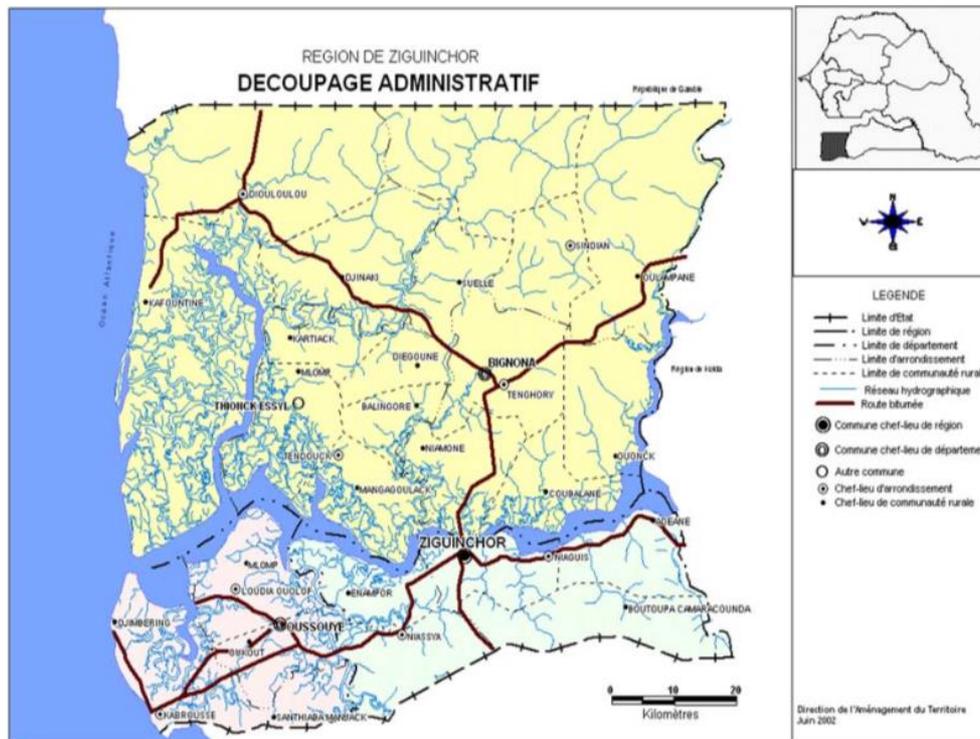
### ii. Pêche

Le secteur de la pêche dans la région est dominé par la pêche artisanale. Le manque de connaissances, d'infrastructures de base et de personnel d'appui technique en matière de pêche, la lenteur des procédures administratives, l'absence d'organisations faïtières et la faible implication du secteur privé empêchent le secteur de jouer un rôle significatif dans l'économie de la région.

### iii. Commerce et artisanat

La forte informalité du secteur, les difficultés de transport et un déficit organisationnel empêchent le développement économique du secteur du commerce et de l'artisanat dans la région. Des opportunités existent grâce à la production de produits locaux tels que les noix de cajou, les bananes, les mangues, le miel, les oranges et les citrons, qui sont principalement vendus sur les marchés permanents et hebdomadaires.

## 2.2.14. Ziguinchor



### a. Caractéristiques générales

Ziguinchor, qui est également considéré comme le "grenier à blé du Sénégal" en raison de ses conditions topographiques idéales pour l'agriculture, est situé à l'extrême sud-ouest du pays. Il est divisé en trois départements : Bignona, Oussouye et Ziguinchor. La région est caractérisée par un relief généralement plat, le littoral à l'ouest et le fleuve Casamance. Une grande diversité ethnique fait de la région un melting-pot culturel.

La population de la région a connu un taux de croissance de 3,1% et un nombre de 601.929 habitants en 2016. Comme dans les autres régions, la pyramide des âges a une base large et un sommet rétréci. 54% de la population vit en zone rurale, ce qui signifie un taux d'urbanisation relativement élevé d'autre part. Malgré le fait que Bignona occupe la plus grande partie de la population de la région en général, la population en âge de travailler est concentrée à Ziguinchor. Le taux de chômage de la région s'élève à 27%.

### b. Économie

L'économie de Ziguinchor est dominée par l'agriculture, à côté de cela la sylviculture ainsi que la production de fruits ont gagné en importance. L'élevage et la pêche sont également bien développés.

#### i. Agriculture

La région occupe une diversité de cultures cultivées. Les principales cultures vivrières restent le millet, le sorgho, le riz et le maïs et les principales cultures industrielles sont l'arachide

oléagineuse, le manioc, le niébé et le sésame. Mais la pastèque, la papaye, les mangues, les agrumes et le bissap sont également cultivés dans la région. L'accent est mis sur les cultures légumières de gombo, de gingembre et de patate douce se développent en tant que produits régionaux. Dans le cadre du Plan Sénégal Émergent, il était prévu de soutenir en particulier la production de riz dans la région, qui représentait déjà 14 % de la production nationale de riz en 2016. Pour développer l'agriculture dans la région, il faut trouver des solutions aux problèmes tels que l'obsolescence des équipements agricoles, la salinisation et l'acidification des sols et des eaux souterraines, ainsi qu'une semaine d'organisation des producteurs et de la chaîne d'approvisionnement.

En raison de ses conditions topographiques, le secteur de l'élevage de la région est caractérisé par un élevage agrosylvopastoral. Comme les troupeaux ne sont gardés que pendant la saison des cultures, principalement pour éviter les conflits avec les agriculteurs, le secteur est confronté à des problèmes de sécurité. De plus, Ziguinchor reste dépendant d'autres régions pour son approvisionnement en viande.

#### ii. Pêche

La combinaison d'un front de mer de 85 km de long et de 300 km de rivière dans la région entraîne une richesse des ressources halieutiques et, par conséquent, un secteur important de l'économie de la région. En 2016, 65,4 % du poisson a été utilisé pour la transformation artisanale, suivi par 17,9 % pour le commerce des poissonniers et 14,6 % pour la consommation locale. Le secteur de la transformation industrielle n'est que peu développé. Le poisson commercialisé par les poissonniers est principalement exporté vers d'autres régions du Sénégal et une petite partie vers la Gambie, la Guinée Bissau, la Guinée Conakry et le Mali.

#### iii. Commerce et artisanat

Grâce à la disponibilité de divers produits forestiers et fruits, ainsi qu'à une production piscicole bien développée, la région prépare un potentiel commercial attrayant. Le développement du port de Ziguinchor a un impact positif sur le secteur du commerce. La présence d'opérateurs indiens spécialisés dans la collecte et l'exportation de produits tels que les noix de cajou, a également stimulé le secteur du commerce de la région. En outre, le secteur de l'artisanat de la région a connu une croissance constante et a été soutenu par la construction du centre d'artisanat de Cap Skiring en 2016.

### 3. Pourquoi avons-nous besoin d'un réseau d'incubateurs au Sénégal ?

Compte tenu de la situation démographique décrite ci-dessus, le Sénégal est confronté à des problèmes croissants de chômage des jeunes et aux conséquences qui en découlent sur la situation économique et sociale. En outre, les perturbations économiques, l'organisation et l'infrastructure insuffisantes du secteur des affaires ainsi que la dépendance à l'égard des importations font apparaître une situation qui "impose" un besoin urgent d'assainir et de développer l'environnement des affaires pour tirer parti de ce puissant levier de croissance.

Par conséquent, **l'esprit d'entreprise semble être la meilleure réponse à ce dilemme**, qui s'aggrave chaque année. Il est reconnu que **le principal pourvoyeur d'emplois reste les petites et moyennes entreprises**. Elles sont connues dans le monde entier comme génératrices d'emplois et accélératrices de croissance. Elles sont efficaces dans la lutte contre le chômage et le sous-emploi.

**La création de petites et moyennes entreprises dans tout le pays, sur la base du potentiel régional et des avantages comparatifs, stimulerait l'économie locale.** Le Sénégal dispose d'un certain nombre d'atouts qui devraient permettre d'inverser cette tendance, notamment en favorisant l'entrepreneuriat local basé sur le potentiel local, en développant une offre de produits substituables aux importations, voire en renforçant l'offre exportable.

À cet effet, les structures d'appui ont un rôle indispensable à jouer dans le processus de développement des entreprises. Des instruments tels que les incubateurs d'entreprises se sont révélés utiles pour promouvoir de nouveaux projets et de nouvelles entreprises, en restant étroitement liés à l'esprit d'entreprise, et ont la capacité de transformer une multitude de projets et d'idées commerciales en rentabilité.

Les incubateurs sont des structures de soutien à la création d'entreprises qui concentrent des ressources spécialisées orientées vers l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. En général, l'idée d'utiliser les incubateurs d'entreprises pour stimuler l'esprit d'entreprise n'est pas nouvelle et, surtout au cours de la dernière décennie, le nombre de programmes de incubateurs d'entreprises sur le continent africain a connu une croissance rapide. C'est pourquoi l'écosystème des incubateurs d'entreprises existant au Sénégal sera analysé dans cette section. Cet écosystème comprend également des initiatives, des réseaux et d'autres formes d'organisations, qui remplissent des fonctions similaires à celles d'un incubateur.

Le Sénégal offre déjà un écosystème d'incubateurs en pleine expansion sous diverses formes et dans divers secteurs. Cependant, plus de 90% des incubateurs sont situés à Dakar, ce qui reflète son rôle important dans l'économie sénégalaise et les potentiels disponibles favorisant le processus d'urbanisation. Les autres sites des incubateurs existants sont Thiès, Saint Louis et Ziguinchor, ce qui est principalement lié à la coopération et à l'engagement des universités locales. Ceci conduit au deuxième résultat de l'analyse. À quelques exceptions près, la majorité des programmes des incubateurs sont destinés aux étudiants, aux participants ayant un niveau d'éducation supérieur ou même aux entrepreneurs qui en sont déjà à un stade précoce de la gestion d'une entreprise. En ce qui concerne le niveau d'éducation, on observe également une

tendance dans le secteur opérationnel, sur lequel se concentrent les incubateurs d'entreprises. Les trois principaux piliers sont l'agroalimentaire, parfois en combinaison avec des solutions techniques, l'innovation technologique et numérique et le secteur des énergies renouvelables.

Toutefois, il existe également des incubateurs axés sur l'entrepreneuriat social et l'autonomisation des femmes et des jeunes. En ce qui concerne la structure des programmes d'incubateurs, ils ont souvent pour base des institutions nationales et/ou le secteur privé, soutenus par diverses organisations internationales et des programmes de financement. De plus amples informations sur les incubateurs existants et sur une série d'acteurs au sein de l'écosystème sont disponibles en annexe.

Bien entendu, l'écosystème existant constitue un facteur important pour le développement de l'esprit d'entreprise, des PME et de l'économie dans son ensemble. En particulier, en développant ses propres solutions innovantes dans les secteurs mentionnés ci-dessus, **l'écosystème peut devenir un moteur important qui conduit à une plus grande indépendance économique**. De plus, la présence de divers acteurs ouvre des possibilités de collaboration et de croissance de l'écosystème.

Mais si l'on considère la situation socio-économique du Sénégal, compte tenu du faible niveau d'éducation, du taux élevé de chômage des jeunes et des conditions insuffisantes de l'environnement des affaires, l'écosystème actuel ne peut pas apporter une solution pour un développement équitable, surtout dans les zones rurales, qui couvrent la majorité de la population. Pour utiliser tous les potentiels positifs de l'esprit d'entreprise et de la création de PME, une approche consisterait à adapter le programme d'incubateurs aux besoins régionaux et à élargir le champ d'influence. La promotion de l'esprit d'entreprise, le transfert de compétences et de connaissances, la mise en place des infrastructures nécessaires dans le cadre du programme d'incubation peuvent constituer des incitations déterminantes pour stimuler l'économie locale et réduire le chômage ainsi que la dépendance à l'égard des importations. En outre, cela peut être considéré comme une contre-force contre le processus d'urbanisation.

C'est pourquoi l'ADEPME vise, à travers un programme de développement des incubateurs, à renforcer le tissu des entreprises au niveau national, en plus du soutien qu'elle apporte aux centres d'incubation existants. Dans le prolongement du projet de promotion des petites technologies qui facilitent la création d'entreprises, l'ADEPME a ouvert un Centre de démonstration à Dakar pour promouvoir les petites technologies et a relevé l'ambitieux défi de développer dans chaque région un Centre d'incubation et de services basé sur le potentiel local. Un centre pilote a également été mis en place dans une des régions du Sénégal (Kaolack).



## 4. Contexte théorique

Afin de définir et de conceptualiser la stratégie pour l'incubateur d'entreprises et le centre de services, qui seront mentionnés au chapitre cinq, cette section vise à classer le concept d'incubateur d'entreprises au sein d'autres structures de soutien à l'entrepreneuriat existantes et à donner une définition de ce qu'est un incubateur d'entreprises. Cette section tentera d'expliquer les différents modèles de gouvernance à appliquer pour la gestion d'un incubateur d'entreprises, les modèles de développement économique pour les structures de soutien et l'explication de ce qu'est un écosystème pour les start-ups.

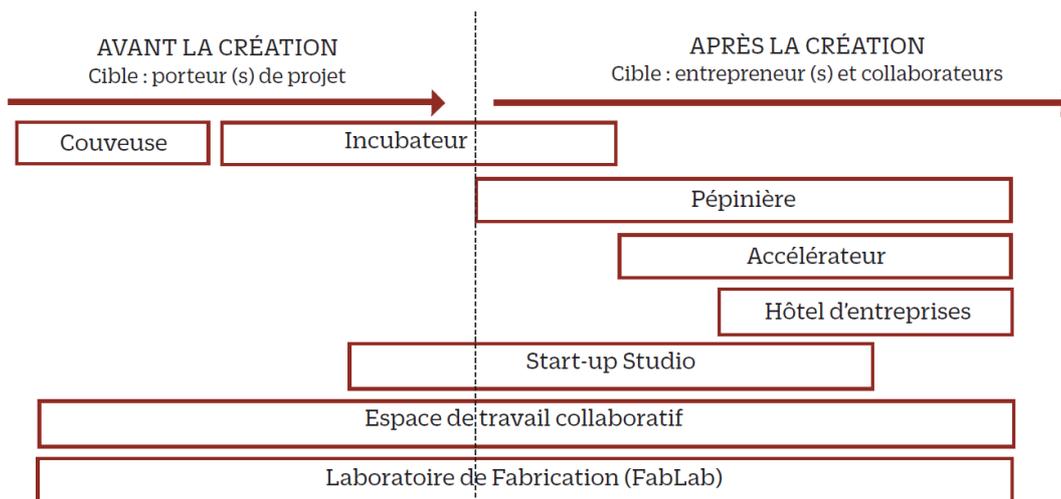
Cette section devrait donc aider à comprendre les différenciations, en particulier en ce qui concerne le public cible, les acteurs et les institutions impliqués dans l'écosystème de l'incubateur, ainsi que les objectifs et les propositions de valeur, afin de rassembler tous les aspects pertinents pour la création d'une stratégie qui est ajustée aux besoins de la situation donnée et du contexte socio-économique.

### 4.1. Différenciation des structures de soutien à l'entrepreneuriat

Le terme "structure de soutien à l'entrepreneuriat" décrit les entreprises et/ou les programmes qui fournissent des services de soutien et un environnement approprié pour structurer et développer des idées, lancer des entreprises et accélérer leur croissance.

Deux indicateurs sont couramment utilisés pour différencier les structures de soutien à l'entrepreneuriat :

Le premier indicateur serait **le cycle de vie et/ou la phase** de développement au sein de la structure qui soutient les entrepreneurs, ce qui définit par conséquent le groupe cible de l'infrastructure de soutien : il existe différentes structures qui se concentrent sur la fourniture de services aux entrepreneurs dans les différentes phases du processus d'incubation. Les structures de soutien peuvent offrir des services pour guider les entrepreneurs dès la phase d'idéation afin de transformer les idées en une entreprise viable, mais aussi pour les entreprises déjà existantes afin de stimuler leur croissance, ou il existe même des structures de soutien qui fournissent le service qui pendant plusieurs phases (ou toutes les phases). La figure suivante fournit une bonne classification des structures de soutien opérant à différentes étapes.



Source : Elodie Hanff. 2018. Découvrir les services proposés par les Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat Innovant. Bondy : Afric'innov<sup>27</sup>.

Une deuxième différenciation peut être faite en se concentrant sur **le type de services** offerts par la structure de soutien. Ces services constituent l'activité principale de la structure de soutien et ont donc un impact majeur sur leurs propositions de valeur. Chaque structure de soutien doit définir son portefeuille individuel de services, qui doit être adapté à ses objectifs et à son public cible. La vaste gamme de services offerts peut être classée dans les quatre catégories suivantes : infrastructure (espace de bureau, électricité, laboratoires, machines, etc.), services aux entreprises (travail administratif, licences, études de marché, etc.), financement (fonds propres, crédit, courtage, etc.) et connectivité des personnes (mentorat, coaching, mise en réseau, liens avec le marché, etc.). De plus, le service offert peut présenter un niveau de personnalisation différent. L'individualisation des structures de soutien par le biais de leur portefeuille de services brise les frontières entre les différentes catégories, ce qui signifie que des modèles mixtes sont également mis en place. Pour comparer les structures de soutien par services offerts, le tableau suivant donne un aperçu des services "phares" habituellement offerts par chaque structure de soutien.

	Couveuse	Incubateur	Accélérateur	Pépinière	Espace de coworking	Hôtel d'entreprises	FabLab	Start-up studio
Location d'espaces		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Conseil	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Formation	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Prototypage	✓	✓	✓				✓	✓
Événement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mise en réseau	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Appui au financement	✓	✓	✓					✓

Légende :

- ✓ : service clé
- ✓ : service optionnel

- **Les Pré-incubateurs** ont pour but de soutenir les personnes ayant des idées d'entreprise et de susciter l'esprit d'entreprise en aidant à valider ces idées et en encadrant leurs compétences entrepreneuriales de base. La connectivité des personnes joue un rôle crucial dans cette catégorie.
- **Les Incubateurs** ciblent les entrepreneurs ou les jeunes start-ups pour développer et faire croître leur entreprise dès les premiers stades en mettant en œuvre des programmes offrant une grande variété de soutien personnalisé. Une définition et une caractérisation plus approfondies des incubateurs suivront dans le prochain chapitre.
- **Les accélérateurs**, principalement sous forme de programmes de formation, soutiennent les jeunes entreprises et les entreprises déjà établies en stimulant leur activité et se concentrent souvent sur les aspects commerciaux et financiers, comme la collecte de fonds.
- **Les pépinières d'entreprises** créent un environnement stimulant pour les entreprises actives en leur offrant des services peu coûteux et des possibilités de mise en réseau. D'autres services de soutien sont parfois également proposés.
- **Les espaces de Coworking** favorisent la collaboration et l'inspiration pour un groupe cible plus large, comme les indépendants, les consultants, les créatifs, mais aussi les entrepreneurs et les PME, avec la location de bureaux comme service clé, mais aussi d'autres services partagés et des possibilités de mise en réseau.
- Le service clé des **hôtels d'affaires** est également l'offre d'un espace et d'un environnement de travail sécurisés, comprenant plusieurs services partagés (par exemple, réception, assistance administrative, etc.) pour les entreprises établies et actives sur une longue période.
- **Les Fab Labs** sont considérés comme un espace ouvert destiné à favoriser l'innovation et la collaboration en fournissant l'équipement, les machines ou les logiciels nécessaires ainsi que la formation et les conseils correspondants à toute personne ayant des besoins spécifiques, sans se concentrer sur le stade de développement particulier de l'utilisateur/entreprise.
- **Les studios de création de start-ups** jouent un rôle essentiel dans le développement de leurs clients, qui sont des fondateurs en phase d'idéation, en leur fournissant le savoir-faire et les ressources techniques, humaines, financières et juridiques nécessaires pour créer et développer une entreprise indépendante en échange d'une part de la création d'entreprise.

## 4.2. L'écosystème de start-ups

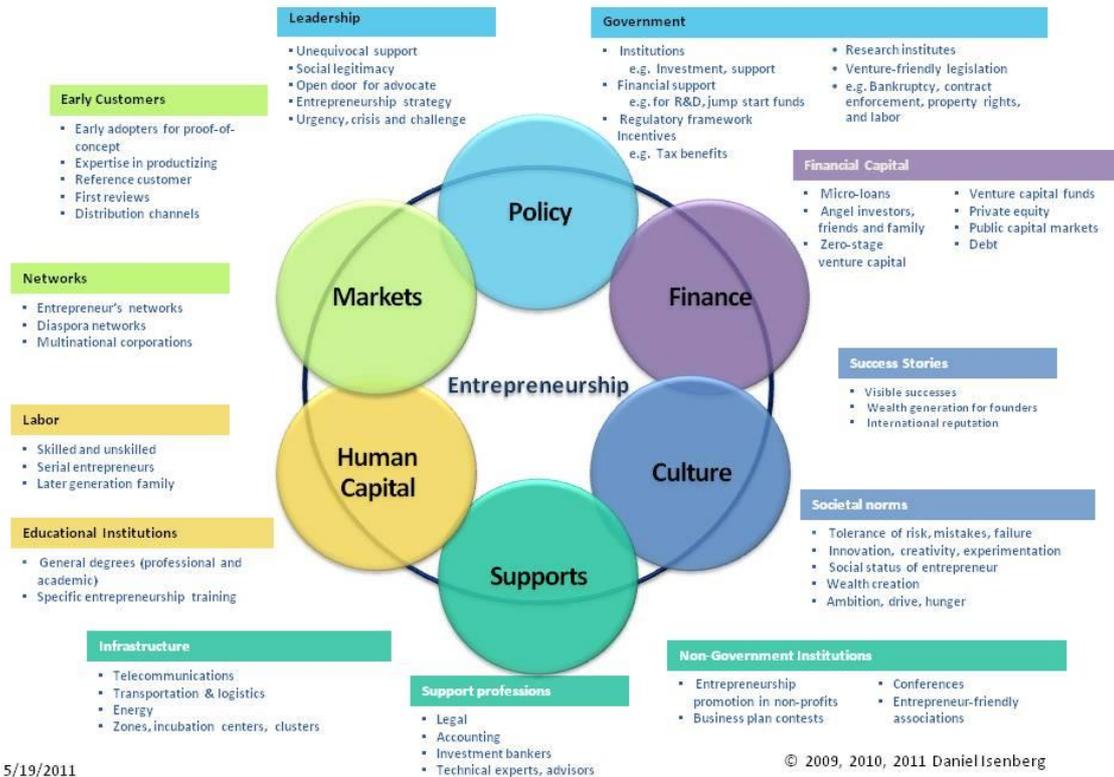
Afin de fournir tous les services nécessaires et de créer un environnement qui permette un développement réussi des start-ups, un incubateur ne peut pas travailler de manière isolée et a besoin de partenariats de coopération et de collaboration avec un large éventail d'acteurs. Ce réseau et cet environnement de partenariats peuvent être définis comme un **écosystème**. Il existe deux types d'écosystèmes sur lesquels un incubateur doit se concentrer (même si les deux types se chevauchent en plusieurs points).

Le premier type d'écosystème peut être décrit comme un **macro-écosystème**, qui comprend le réseau et l'environnement dont un incubateur et/ou d'autres structures de soutien ont besoin pour exister et se développer. Dans le cadre de cette définition, les incubateurs / structures de soutien sont considérés comme des acteurs économiques opérationnels individuels, qui ont besoin d'un environnement approprié pour fonctionner. Dans le second cas, le **micro-écosystème** est défini comme l'environnement, ainsi que tous les acteurs inclus qui se concentrent sur les besoins des entrepreneurs/incubés et leur processus de développement d'une start-up. Il est important de dire que le micro-écosystème est fortement lié au macro-écosystème et qu'il en fait partie intégrante.

Le macro-écosystème est fortement lié au type de modèle économique et aux sources de revenus d'un incubateur/structure de soutien (ces deux termes seront expliqués plus en détail au chapitre 2.6.1.). En résumé, dans cette perspective, tous les acteurs qui sont considérés comme de possibles générateurs de cash-flow pour l'incubateur/structure de soutien font partie de l'écosystème. En outre, des réseaux reliant différentes structures de soutien et des incubateurs et organisations faïtières ont vu le jour, qui constituent une partie importante de l'écosystème en termes de promotion conjointe des mêmes objectifs. Ils créent un impact précieux pour leurs partenaires en partageant des ressources et des connaissances (par exemple sur les meilleures pratiques ou les erreurs communes), en partageant des événements et des activités, ainsi que des effets d'échelle. De tels réseaux et organisations existent au niveau national et au niveau international. Citons par exemple l'[African Agribusiness Incubators Network](#), [AfriLabs](#) et l'[African Incubator Network](#).

Le micro-écosystème, qui fait également partie intégrante du macro-écosystème, se concentre sur les facteurs et les acteurs qui sont pertinents pour un environnement approprié pour démarrer et développer une entreprise. Les facteurs sont dans ce cas tous les aspects pertinents, qui constituent les conditions de base et fondamentales pour créer et gérer une entreprise. Par exemple, pour lancer une entreprise tel qu'une boulangerie, il faut une législation, une base financière pour acheter les équipements nécessaires, comme un four, un accès aux marchés et une infrastructure de marché existante, comme un marché alimentaire, etc. Ces facteurs peuvent être classés en cinq catégories : Politique, financement, culture, marchés, capital humain et infrastructure et soutien. La figure suivante donne un aperçu des facteurs pertinents et des besoins des entrepreneurs. L'accessibilité et la pertinence pour un entrepreneur peuvent varier en fonction de sa localisation et de son domaine d'activité.

## Domains of the Entrepreneurship Ecosystem



La figure ci-dessus reflète les services qu'un incubateur/structure de soutien devrait fournir ainsi que les acteurs issus du micro-écosystème. Certains des besoins peuvent être plus faciles ou plus accessibles, d'autres non. L'incubateur peut jouer le rôle d'intermédiaire et devenir l'accès au domaine concerné. Par exemple, une infrastructure de transport locale, telle que des routes, peut être disponible, mais l'accès au capital financier est très limité. C'est alors le rôle de l'incubateur/infrastructure de soutien de fournir l'accès aux investisseurs, qui constituent l'environnement des parties prenantes découlant des besoins de capital financier. Les rôles, les valeurs contributives et les attentes des groupes de parties prenantes de l'écosystème concernant un incubateur sont expliqués ci-dessous :

- **Les entrepreneurs/fondateurs/bénéficiaires** sont d'une part les principaux acteurs de l'incubateur en utilisant les services offerts, l'environnement et le programme de l'incubateur. Mais d'autre part, ils forment également leur propre réseau et un sentiment de communauté qui favorise l'esprit d'entreprise, la coopération et l'échange d'idées et de compétences.
- **Les investisseurs**, tels que les fonds d'investissement, les « business angels », les sociétés privées et les banques commerciales, sont essentiellement nécessaires pour que les entrepreneurs reçoivent le financement nécessaire au démarrage de leur entreprise. L'accès au financement reste un problème majeur dans certaines régions d'Afrique (et notamment dans les zones rurales). Pour les investisseurs, le principal problème apparaît lorsqu'ils tentent d'identifier des projets finançables et de mesurer la fiabilité dans un environnement commercial inconnu. Des études prouvent que les jeunes start-ups qui participent à un programme d'incubation affichent un taux de survie nettement plus élevé que celles qui ne bénéficient d'aucun soutien. Ainsi, les incubateurs ont la capacité

de jouer un rôle d'intermédiaire entre les investisseurs et les bénéficiaires potentiels de financement, créant ainsi une valeur pour les deux parties.

- **Les gouvernements** et leurs institutions ne peuvent être considérés comme des donateurs potentiels uniquement dans le cadre du modèle d'entreprise de l'incubateur. Un environnement législatif important pour stimuler l'innovation peut être établi en développant des politiques visant à encourager le secteur privé, l'esprit d'entreprise et les PME, en créant des emplois et des entreprises génératrices de valeur. Cela peut être considéré comme un instrument clé pour s'attaquer en retour au chômage des jeunes et à plusieurs autres défis de développement. Par conséquent, l'incubateur peut jouer le rôle d'une plate-forme pour canaliser les besoins des entrepreneurs et soutenir les initiatives de réformes législatives ou réglementaires soutenant l'esprit d'entreprise d'une part, mais aussi en apportant un soutien aux décideurs politiques. En outre, le développement de collaborations public-privé et la possibilité de créer des entreprises de services publics ouvrent des perspectives pour stimuler l'innovation au sein des écosystèmes nationaux.
- **Les institutions de développement**, telles que les organisations internationales, les agences de coopération au développement et les ONG peuvent offrir un large éventail de soutien, allant des contributions financières, à la création de réseaux précieux, jusqu'à la fourniture de connaissances, tout en reconnaissant l'entrepreneuriat innovant comme un outil permettant de favoriser l'innovation endogène et durable. Afin d'identifier les entrepreneurs appropriés et de faciliter les échanges, l'incubateur, là encore, joue un rôle d'intermédiaire.
- **Les instituts de recherche** peuvent utiliser l'esprit d'entreprise comme un instrument pour transformer les idées de recherche en application pratique afin de créer des entreprises à forte valeur ajoutée et créatrices d'emplois et d'introduire des innovations, mais aussi pour valider les théories et l'impact sur le monde réel. Par conséquent, une fois encore, un incubateur peut être la plate-forme permettant de créer un échange et une collaboration de grande valeur entre les instituts de recherche et les entrepreneurs.
- **Les entreprises et les prestataires** de services locaux jouent un rôle parfois sous-estimé mais crucial au sein de l'écosystème entrepreneurial. Cela permet aux incubateurs d'offrir une plus grande variété de services aux entrepreneurs, sans avoir la capacité ou les ressources propres pour offrir ces services. Les entreprises locales et les prestataires de services peuvent offrir un soutien (technique, financier, juridique, etc.) avec une remise aux entrepreneurs, dans l'espoir de les gagner comme clients à part entière une fois qu'ils auront créé leur entreprise. Une coopération et des partenariats sont ainsi créés, où l'échange de connaissances et de compétences a également lieu. Cela devient également une opportunité pour les entreprises locales de lancer, tester et commercialiser de nouveaux produits et services. En outre, les entrepreneurs régionaux et locaux qui réussissent peuvent devenir des figures inspirantes, ce qui les rend aptes à les intégrer dans le processus de parrainage. Les entreprises locales ont la possibilité de renforcer leur responsabilité d'entreprise et de stimuler la croissance économique locale, ce qui peut avoir des effets de synergie positifs.

- **Les grandes entreprises** et les leaders industriels n'ont pas seulement la fonction d'investisseurs potentiels pour les start-ups ou les incubateurs : ils peuvent utiliser les incubateurs comme une plateforme pour rechercher de nouvelles innovations et tester des produits, ainsi que des idées de services. Ils peuvent également aider les jeunes incubés à accéder au marché et à établir des partenariats utiles.

La **coopération avec d'autres structures de soutien peut aider tous les acteurs à élargir le réseau** et à renforcer l'échange d'idées, de compétences et de connaissances. Les événements communs favoriseront l'établissement de partenariats et, d'une manière générale, la visibilité de l'ensemble de l'écosystème.

En analysant le rôle de l'incubateur dans l'écosystème, on peut constater qu'il occupe une position intermédiaire importante. Il devient donc nécessaire pour les incubateurs de mettre en place un écosystème efficace, qui façonne des situations gagnant-gagnant et établit les bonnes relations afin de créer une valeur égale pour toutes les parties prenantes.

### 4.3. Définition et spécificités des incubateurs

Voici la définition plus simple, plus générique et la plus complète d'un incubateur (InfoDev Business Incubation):

**“ L'incubateur d'entreprises est un espace physique ou une installation qui accueille un processus d'incubation d'entreprises. “**

Largement accepté, l'incubateur d'entreprises peut être considéré comme un outil ou un instrument pour stimuler l'esprit d'entreprise et la création d'emplois, renforcer une communauté d'entreprises, accélérer la croissance économique dans les industries connexes et favoriser l'innovation en fournissant des services de soutien spécialisés et un environnement commercial adapté aux entreprises en phase de démarrage, ce qui contribue à leur survie et à leur croissance économique.

Afin de mieux comprendre les objectifs, les caractéristiques et les structures stratégiques des différents incubateurs, la classification suivante aidera à définir la stratégie et la position d'un nouvel incubateur créé.

Pour la classification des incubateurs d'entreprises, les indicateurs de classification les plus courants dans la littérature sont les **objectifs financiers** et/ou le modèle d'entreprise. Les incubateurs peuvent être divisés en **incubateurs à but non lucratif** et **incubateurs à but lucratif**.

En outre, Zedtwitz introduit le champ d'application **concurrentiel** comme deuxième indicateur de classification, en formant une matrice et, par conséquent, en mettant en place cinq archétypes d'incubateurs d'entreprises.

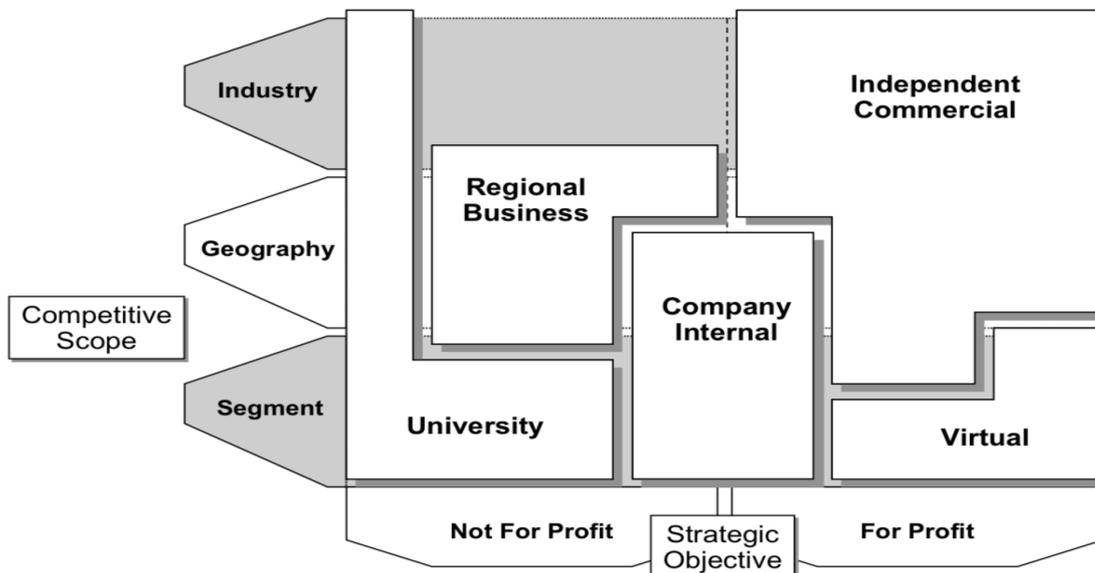
L'auteur utilise les trois dimensions (sur quatre définies par Porter) du champ d'application de la concurrence : le **segment**, la **géographie** et **l'industrie**. Comme les incubateurs sont toujours en concurrence avec d'autres incubateurs et infrastructures de soutien, il est important pour eux de se positionner et de créer une position unique, par exemple en se concentrant sur une région ou un domaine d'activité/industrie spécifique. Ainsi, le processus de prise de décision concernant

l'orientation stratégique d'un incubateur est toujours guidé par la concurrence et la recherche d'un besoin.

- Le champ d'application du **segment** décrit la source ou le marché des bénéficiaires/entrepreneurs/créations d'entreprises potentiels en rapport avec les critères de préférence de l'incubateur. Par exemple, l'incubateur d'une université préfère accueillir des étudiants, et certains incubateurs internes à l'entreprise ne soutiennent que les employés de l'entreprise, par exemple l'incubateur Brightstar de BT offre son service uniquement aux employés de BT.
- La portée **géographique** fait référence au niveau géographique de l'incubateur : elle dépend de l'intérêt de l'incubateur à constituer un réseau local, régional ou national.
- La portée de **l'industrie** dépend de l'accent mis sur un domaine d'activité ou une industrie particulière. Par exemple, au cours des dernières décennies, il y a eu une augmentation notable des incubateurs axés sur les TIC et l'innovation de haute technologie. Mais il existe également des incubateurs axés sur d'autres industries, ou les incubateurs qui visent à soutenir les groupes (économiques) minoritaires tels que les incubateurs d'entreprises féminines.

En outre, il y a également eu un nombre croissant d'incubateurs se concentrant sur l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat "vert", "éco" ou "durable", ce qui apporte une dimension supplémentaire de valeurs et d'objectifs. Une analyse plus approfondie de ces structures de soutien spécialisées suivra dans la section 4.6.2. La figure suivante montre la matrice et les cinq archétypes de incubateurs d'entreprises.

**Figure 2** Different strategic objectives and competitive scopes define five archetypes of incubation



**Les incubateurs universitaires ou académiques et scientifiques** fonctionnent dans un cadre institutionnel et sont donc des incubateurs à but non lucratif. Leurs services sont principalement destinés aux étudiants et leur orientation contextuelle est liée à celle de l'institution elle-même,

qui se concentre souvent sur l'innovation de haute technologie. Les objectifs sont divers et visent à la commercialisation des technologies et à un développement général de l'esprit d'entreprise, ce qui peut également être considéré dans le contexte de la responsabilité civique. Le développement de l'image de l'institution elle-même et la recherche de nouveaux moyens de financement sont d'autres objectifs à prendre en considération.

**Les incubateurs de développement économique local ou les incubateurs d'entreprises régionales** sont également classés dans la catégorie des incubateurs **sans but lucratif** car ils sont principalement financés par des subventions et des programmes de développement. Ils ont une forte relation locale/régionale et visent à favoriser la création d'emplois, la réindustrialisation, le développement économique, le soutien de groupes cibles particuliers et le développement de PME et de grappes d'entreprises. Dans ce type d'incubateur, on note une grande variété d'industries et de secteurs ciblés, ce qui renvoie toujours au contexte et aux stratégies institutionnelles.

En tant qu'incubateurs à **but lucratif**, **les incubateurs d'entreprises ou aussi les incubateurs internes aux entreprises** ont pour but de découvrir et de développer de nouvelles technologies, de nouveaux modèles d'entreprise et de nouveaux marchés. Les incubateurs internes d'entreprises sont également utilisés pour mettre en place des mesures d'incitation visant à conserver les talents et à encourager l'esprit d'entreprise parmi les employés.

Il existe deux formes **d'incubateurs commerciaux indépendants**, ceux qui se concentrent sur la vente de leurs propriétés et services ou ceux qui visent à capitaliser les opportunités d'investissement. Les incubateurs commerciaux sont, en raison de leur concept à but lucratif, fortement dépendants de l'Unique Selling Proposition (USP) et des compétences qu'ils offrent mais disposent également d'une plus grande liberté conceptuelle.

Une forme relativement nouvelle d'incubateurs est celle des **incubateurs virtuels** ou encore des **"incubateurs sans murs"**, qui constituent la contrepartie des incubateurs physiques classiques (incubateurs muraux). Les objectifs et les modèles d'entreprise sont similaires à ceux des incubateurs commerciaux indépendants, avec l'avantage d'atteindre un plus large éventail de clients. Les incubateurs virtuels sont souvent utilisés comme outils supplémentaires et intégrés dans le modèle commercial des autres types d'incubateurs.

En outre, il est important de dire que la pratique montre une ambiguïté dans la classification et il existe une grande variété de formes mixtes.

#### 4.4. Les modèles d'incubation et le processus d'incubation

Comme le domaine des incubateurs a attiré beaucoup d'attention et a évolué avec une grande dynamique au cours des dernières décennies, il existe une grande variété de modèles d'incubateurs et d'incubations. (Dans la littérature, il existe une forte ambiguïté et une intersection entre les termes "modèle d'incubateur" et "modèle d'incubation", même s'il y a une tendance à décrire **la configuration de l'institution comme "modèle d'incubateur" et le processus que les entrepreneurs traversent comme "modèle d'incubation"**).

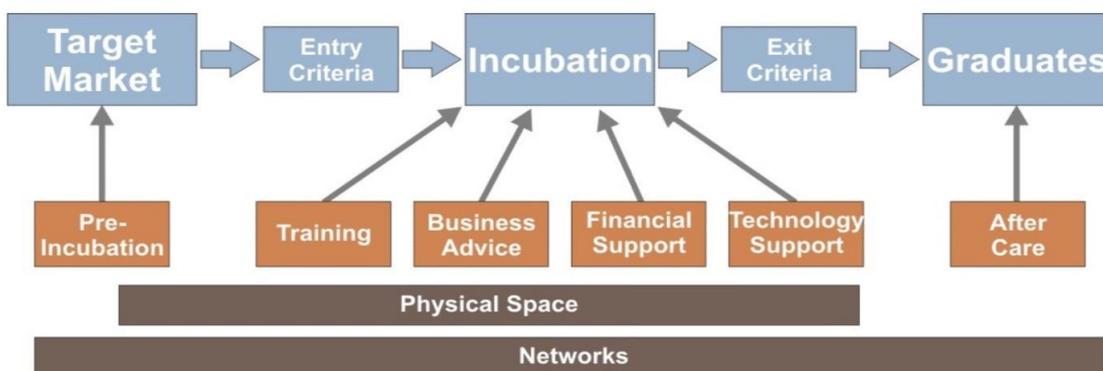
La variété est façonnée par tous les exemples pratiques d'incubateurs existants, dérivant des approches théoriques telles que l'"**incubateur en réseau**", l'"**incubateur d'entreprises bottom-up**"

ou le "**modèle d'incubation rapide**" et d'autres approches théoriques systématiques. Comme une comparaison complète des modèles existants dépasserait le cadre de cette étude de cas et qu'une adaptation individuelle du modèle le plus approprié ne serait pas utile (chaque modèle doit être adapté individuellement aux circonstances), **cette étude vise à extraire les principales conclusions des modèles existants et les meilleures pratiques appropriées qui aideront à définir un concept de modèle individualisé.**

En ce qui concerne le **processus d'incubation**, il peut généralement être divisé en trois parties. La première partie est constituée par la **phase de pré-incubation**, qui est principalement caractérisée par le processus de sélection. La durée, la conception et les critères de sélection au cours de ce processus varient selon les différents modèles. Dans la phase principale, qui est la **phase d'incubation**, les incubés utilisent les services, les installations et les réseaux offerts pour développer leurs idées ou leurs entreprises. Là encore, la conception spécifique est différente d'un incubateur à l'autre.

Enfin, la troisième phase, la **phase post-incubation**, est définie par la sortie de l'incubé, soit comme entrepreneur/diplômé réussi, soit comme participant non réussi. En outre, la troisième phase comprend un processus de suivi ultérieur. Les organisations spécifiques de la troisième phase et les critères de sortie montrent également des différences entre les différents modèles.

La figure suivante illustre à nouveau les principales parties d'un processus d'incubation simplifié:



Pour faire le lien avec la classification déjà très théorique des incubateurs et les principales conclusions sur l'écosystème et les modèles, les chapitres suivants se concentreront sur la gouvernance d'entreprise et les modèles économiques des incubateurs. Même si cela montre un lien fort avec la classification, la perspective change davantage sur les objectifs respectifs et construit, avec des exemples de meilleures pratiques, le pont vers la conception pratique d'un incubateur.

## 4.5. Gouvernance et Bonnes Pratiques en Afrique de l'Ouest

La notion de gouvernance renvoie à l'idée de prendre en considération de nouveaux acteurs ainsi que de nouvelles modalités de coordination concernant les défis de la régulation économique, politique et sociale. La gouvernance est généralement définie comme "un processus de coordination des acteurs, des groupes sociaux, des institutions, pour atteindre des objectifs appropriés discutés et définis collectivement dans des environnements fracturés et incertains" (Borraz et Le Galès, 2001). Selon une étude sur les "*Clusters et la mondialisation - le développement des économies urbaines et régionales*" élaborée par l'Université de Cambridge, il existe trois types de gouvernance pour les structures de soutien aux entreprises :

- **Gouvernance privée** : Désigne une coordination menée par des acteurs privés : une entreprise, un centre de recherche et de développement, une association, une ONG, etc. qui pilote et oriente les mécanismes de coordination et de création de ressources, en donnant la priorité aux intérêts privés. L'acteur privé est donc l'acteur clé du processus de coordination.

Bonne Pratique : La [Meltwater School of Technology](#) (MEST), créée en 2008 pour transformer de jeunes Ghanéens en créateurs de logiciels, recueille les histoires de réussite d'entrepreneurs. Le modèle de la MEST comprend une formation intensive en informatique et d'innombrables sessions d'entrepreneuriat avec des experts du monde entier. Sa gouvernance est 100% privée, l'incubateur est entièrement financé par la multinationale américaine Meltwater, qui était à la création de cette structure de soutien et fait bénéficier les jeunes entrepreneurs ghanéens de son réseau international. Fort de son succès, le MEST a également ouvert des bureaux en Afrique du Sud et au Nigeria. Ce modèle de gouvernance est le plus répandu en Afrique de l'Ouest, qu'il soit soutenu par des organisations de la société civile ou par le secteur privé. Les résultats dépendent en grande partie des capacités humaines et financières engagées dans le projet.

- **Gouvernance publique** : Contrairement à la précédente, ce type de gouvernance peut rassembler différents acteurs. Parmi ceux-ci, il est possible de trouver des institutions gouvernementales et leurs variations à différentes échelles (municipale, provinciale, régionale) ou dans d'autres domaines d'activité, y compris des organismes locaux et régionaux, des associations, des centres de recherche publics les établissements d'enseignement, etc. Les institutions publiques sont chargées de la gestion des ressources par la production de biens ou de services collectifs qui peuvent être utilisés par tous les acteurs, sans rivalité ni exclusion d'utilisation.

Bonne Pratique : En 2017, le gouvernement du Burkina Faso lance le PIPHE-SA, un projet visant à créer et à mettre en place un incubateur et un centre d'affaires dans le secteur agroalimentaire. Il est piloté par l'[Agence pour le financement et la promotion des petites et moyennes entreprises](#) (AFP-PME), sous l'égide du ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat. Le PIPHE-SA vise à soutenir les entrepreneurs du secteur agroalimentaire afin de leur apporter une solution aux contraintes liées au coût élevé des facteurs de production, à l'accès aux technologies, au financement et au marché de plus en plus concurrentiel. Cette structure publique d'appui répond aux objectifs du [Plan national de développement économique et social](#) (PNDES), afin de "dynamiser les

secteurs porteurs pour l'économie et l'emploi" et de "développer un secteur industriel et artisanal compétitif, à forte valeur ajoutée et créateur d'emplois décents".

- **Gouvernance Mixte** : La gouvernance mixte se situe dans une perspective intermédiaire et semble devenir de plus en plus courante. Les situations de gouvernance pure (privée ou publique) sont relativement rares, car les territoires sont généralement le résultat d'interactions entre les acteurs privés et publics, avec une domination qui varie selon les cas et les situations. La gouvernance mixte est susceptible de développer des formes de compromis, car les logiques privées et publiques peuvent plus facilement s'opposer, compte tenu de la poursuite d'objectifs qui peuvent s'avérer très différents. Mais la gouvernance mixte permet de mettre en commun et d'élucider les questions problématiques soulevées par les différents acteurs de la société, sous différents angles.

*Bonne Pratique* : Le [CTIC Dakar](#) est le premier incubateur et accélérateur consacré aux entrepreneurs du secteur des TIC en Afrique subsaharienne francophone. Enregistré comme une organisation à but non lucratif, le CTIC est un partenariat public-privé initié par le secteur privé et soutenu par le gouvernement du Sénégal, la Banque mondiale / InfoDev, la Coopération allemande (GIZ), le Centre pour le développement des entreprises de l'UE et Orange (leader des télécommunications en Afrique de l'Ouest). Il a joué un véritable rôle moteur au profit de l'écosystème numérique sénégalais, avec la force d'une gouvernance commune impliquant les institutions sénégalaises, les pouvoirs publics, les fédérations, les groupes professionnels, les grands groupes privés (comme Orange), etc. Le CTIC est devenu une référence dans le domaine de l'incubation en Afrique et trace la voie vers l'autonomie financière. En 2012, la croissance moyenne des revenus des 11 entreprises soutenues était de 85%. Le centre soutient aujourd'hui 13 entreprises génératrices de revenus et a accéléré plus de 30 créations d'entreprises au cours des deux dernières années. La première entreprise diplômée du centre est [People Input](#), qui est aujourd'hui l'une des principales agences numériques d'Afrique de l'Ouest.

Sur son modèle, et sous la forte impulsion d'Orange, d'autres incubateurs ont été mis en place comme le CIPMEN au Niger en 2013, Createam au Mali en 2015 et Saboutech en Guinée en 2016.

## 4.6. Incubateurs et développement économique

Lors de la mise en place un incubateur, la fourniture de services d'appui de qualité coûte cher : salaires des équipes, premières ressources des structures d'appui et conditions de leur réussite, loyers mensuels des bureaux et des espaces disponibles pour accueillir les entrepreneurs, coûts des équipements, de la connectivité, de l'électricité, du matériel informatique, etc. Les incubateurs les plus performants emploient en moyenne 3 à 7 personnes et un chef d'entreprise accompagne généralement 2 à 6 entrepreneurs en même temps. À ces équipes permanentes peuvent s'ajouter des intervenants occasionnels : experts, mentors, consultants ou formateurs.

Les structures d'appui, au même titre que les entreprises qu'elles soutiennent, doivent trouver leur financement, et équilibrer leur budget chaque année. Non seulement les entreprises ferment leurs portes, mais de nombreuses structures de soutien font faillite par manque de ressources. C'est pourquoi chaque structure de soutien a défini son modèle économique et son régime juridique en fonction de son contexte et de ses ambitions.

#### 4.6.1. Modèles économiques pour les incubateurs

Les structures de soutien sont constamment à la recherche d'un équilibre financier : elles doivent trouver un modèle économique qui assure leur développement, leur croissance et leur durabilité. La difficulté majeure est qu'elles ont le plus grand mal à se financer auprès de leurs clients directs : les entrepreneurs. Ces derniers n'ont souvent pas les moyens nécessaires pour faire face à leurs coûts réels d'accompagnement. Comme pour toute entreprise sur le marché, la génération de bénéfices ne peut être immédiate pour une structure d'accompagnement (dans notre cas, un incubateur). Il faut plusieurs années pour amortir les investissements réalisés au démarrage et les liquidités engagées pour soutenir efficacement les entrepreneurs clients.

En fonction du système de génération de revenus qu'elles visent, les structures de soutien choisissent de mettre en œuvre un modèle privé, public ou mixte.

— **Le modèle privé** : traditionnellement, les revenus proviennent essentiellement des entrepreneurs clients, qu'ils soient en incubation ou dans l'écosystème :

- Paiement du loyer par les entreprises qui seront aidées,
- Rémunération des services fournis aux entrepreneurs,
- Vente de services à valeur ajoutée à des tiers : Expertise, conseil, formation, organisation d'événements, etc.

Selon une étude élaborée par la Global System Mobile Association (GSMA), une autre forme de rémunération tend à se développer en Afrique de l'Ouest : la prise de participation dans le capital de l'entreprise qui reçoit les services de soutien, ou la rémunération sur un pourcentage de l'augmentation des revenus de l'entreprise soutenue. Il s'agit de partenariats gagnant-gagnant : si l'entreprise améliore ses performances économiques, l'incubateur recevra une partie des bénéfices de cette croissance.

— **Le modèle associatif** : Selon la structure mise en place, l'offre de services peut aller du "tout gratuit" à un "tarif ajusté". Dans ce type de modèle, les subventions/financements peuvent provenir de :

- **Les principaux donateurs internationaux** pour soutenir le développement économique des "pays du Sud" (l'initiative [infoDev de la Banque mondiale](#), le programme [Afric'innov de l'Agence française de développement](#), le programme de soutien à l'entrepreneuriat de [l'Organisation internationale de la francophonie](#), l'initiative [PACE \(Partnering to Accelerate Entrepreneurship\)](#) de l'USAID, le [programme Boost Africa de la Banque africaine de développement](#) et la [Banque européenne d'investissement](#)).
- **Donateurs privés** : par l'engagement des entreprises dans le cadre de leur responsabilité sociale ou dans le cadre de programmes de mécénat de compétences (par exemple, le [Groupe Sonatel](#) déploie une politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans tous les pays où il est présent, conformément au plan stratégique "Horizon 2020" et aux orientations définies dans les documents cadres nationaux sur le développement durable. C'est le cas au Sénégal avec la Stratégie numérique 2025).

- **Budgets universitaires** : pour la formation ou la recherche (par exemple, le [Groupe IAM](#), première école de commerce d'Afrique de l'Ouest et du Centre, dispose d'un large réseau de partenaires internationaux, capables de financer des programmes de formation et de recherche).
  - **Budgets publics** : utilisés pour le développement territorial (par exemple, l'ADEMPE, qui est sous la tutelle du ministère du commerce et des PME du Sénégal et a alloué une partie de son budget à la création d'un centre d'incubation pilote).
- **Le modèle mixte** : comme les clients entrepreneurs sont souvent peu solvables, et comme les subventions elles-mêmes sont rares et généralement limitées dans le temps, le modèle mixte semble être le plus répandu en Afrique de l'Ouest. Il implique la combinaison de sources de financement telles que définies dans les modèles privé et public.

Dans le contexte ouest-africain, pour de nombreux fondateurs de structures d'appui, notamment d'incubateurs, ces derniers ne peuvent être rentables, et ne le seront probablement jamais. Leur but est donc le plus souvent non lucratif. Dans le cas du Réseau sénégalais d'incubateurs et dans bien d'autres cas, les fondateurs remplissent en fait une **mission de service public**. Ils sont donc constamment à la recherche de partenaires financiers pour les soutenir dans leurs actions, tout en limitant les risques en diversifiant leur modèle d'affaires par des actions rémunérées.

Le panorama des structures de soutien montre une grande diversité de modèles de gouvernance et de formes juridiques possibles. En Afrique de l'Ouest, le modèle associatif à but non lucratif est le plus fréquemment rencontré. Les structures d'appui doivent être innovantes afin de pérenniser leur modèle économique car souvent leurs clients ou bénéficiaires, les entrepreneurs, n'ont pas la capacité de payer (au moins en totalité) la multiplicité des services dont ils ont besoin.

La définition du modèle d'entreprise dépend du statut de la structure de soutien et de son positionnement dans l'écosystème. Les sources de revenus peuvent être multiples et évolutives. Comme toute entreprise, il s'agit d'étudier le marché avant de se lancer. Nombre de structures qui n'ont pas trouvé le bon modèle d'entreprise ferment leurs portes.

#### 4.6.2. Structures d'appui spécialisées

Les structures de soutien peuvent être généralistes et promouvoir l'esprit d'entreprise de tous, dans tous les secteurs. Cependant, elles ont tendance à se spécialiser dans une cible :

- Un segment particulier de clients/bénéficiaires : femmes, jeunes, diplômés de l'enseignement supérieur, etc.
- Un seul secteur : l'alimentation, la santé, l'innovation numérique, l'agriculture, etc.
- Un thème : la promotion de l'entrepreneuriat social, la lutte contre le changement climatique, etc.

La spécialisation de la structure de soutien permet de définir une offre de soutien plus "affinée", répondant directement aux besoins spécifiques des groupes cibles. Il s'agit également de mobiliser les partenaires de l'écosystème intéressés par ces questions, et de constituer ainsi un



réseau d'experts. La spécialisation thématique de la structure de soutien permet une mobilisation et une mise en commun plus efficaces des ressources disponibles.

#### a. Entrepreneuriat vert

Selon le rapport des Nations Unies sur les perspectives de la population mondiale, l'Afrique subsaharienne compte aujourd'hui un milliard d'habitants, mais en 2050, elle en comptera 2,5 milliards. Cette croissance démographique s'accompagnera de défis majeurs à prendre en compte, notamment dans le domaine de l'environnement : comment créer les conditions d'une agriculture durable, trouver des solutions pour le recyclage des déchets et l'assainissement des villes et donner au plus grand nombre l'accès à une énergie propre ?

Dans le domaine de l'énergie, la demande augmente rapidement avec l'émergence des classes moyennes africaines qui doivent faire face à de nouveaux besoins énergétiques. Comme l'indique l'Agence Internationale de l'Énergie, le taux d'électrification de l'Afrique de l'Ouest reste à ce jour le plus faible du monde (le taux d'accès à l'électricité dans la région de la CEDEAO est inférieur à 40 %, avec une moyenne de 8 % dans les zones rurales).

Malgré la croissance de 70 % de la production au cours des dix dernières années, dont les deux tiers sont renouvelables, il est nécessaire de multiplier par dix les investissements pour répondre à la demande non satisfaite et à la croissance future : au rythme actuel, en 2030, 50 % de la population africaine sera toujours privée d'électricité.

De plus en plus d'entrepreneurs africains se mobilisent pour apporter des solutions à la croissance verte. En fait, certaines structures de soutien se sont concentrées sur ce type de projets à fort impact environnemental, **mais ces composantes techniques nécessitent souvent un investissement important en R&D et une expertise approfondie.**

#### b. Entrepreneuriat social

De nombreux pays d'Afrique de l'Ouest sont classés parmi les plus pauvres du monde. Alors que l'aide publique internationale se concentre principalement sur les situations d'urgence ou sur le soutien aux grands programmes d'investissement structurel, les petites initiatives économiques locales qui peuvent aider à trouver des solutions aux besoins sociaux et sociétaux peinent à trouver un soutien.

La situation difficile de ces pays (entre autres, le Sénégal) peut également être considérée non pas comme des contraintes, mais comme des opportunités et des sources d'innovation frugale (innovations nécessitant très peu de ressources pour leur mise en œuvre), qui pourraient même être exportés en dehors des frontières et jusqu'aux "pays développés".

Une entreprise sociale est une entreprise ayant deux objectifs : être rentable et réaliser la mission sociale qu'elle s'est fixée. Si le concept d'"entrepreneuriat social" est très répandu sur d'autres continents comme l'Europe, il est encore trop méconnu en Afrique de l'Ouest. Mais l'esprit d'entreprise de cette région du monde est bien établi, et un examen plus approfondi révèle que la majorité de ses entrepreneurs créent des entreprises pour résoudre un problème social ou environnemental. L'entrepreneuriat social prend donc tout son sens dans les pays d'Afrique de l'Ouest.

Cependant, combiner un projet à vocation sociétale (qui consomme peu de ressources ou limite ses ressources à celles disponibles localement), avec l'impératif économique de pouvoir le développer et d'en assurer la durabilité, n'est pas simple. **L'accompagnement des entrepreneurs sociaux et la structuration d'un écosystème favorable à leur développement sont plus que jamais nécessaires.**

NEST (<https://www.nest.sn/>) est un exemple de start-up sénégalaise qui vise à avoir un impact social : Un réseau médical sénégalais composé d'une plateforme pédiatrique et d'une maternité, offrant un suivi complet des femmes et des jeunes enfants. L'entreprise offre des services de qualité à des prix modérés et s'adresse donc principalement aux classes moyennes. Le modèle de service privilégie l'accueil et l'écoute des patients.

### c. Entrepreneuriat agricole

Le secteur agricole est particulièrement stratégique sur le continent africain, puisqu'il représente en moyenne 65 % de l'emploi (200 millions d'agriculteurs) et 35 % du PIB. L'agriculture africaine n'a pas toujours été considérée comme méritant une attention particulière. Mais une nouvelle dynamique émerge, avec une aspiration au *retour à la terre* combinée à un rééquilibrage des politiques agricoles (surtout depuis 2008 et les émeutes de la faim).

De plus en plus d'entrepreneurs voient des opportunités d'affaires dans ce secteur en mettant en place de nouveaux modèles commerciaux pour lancer leurs entreprises. Toutefois, les défis liés à la gestion des entreprises agricoles (changement climatique, approvisionnement saisonnier, risques réglementaires, risques du marché, droit foncier, etc.) sont beaucoup plus nombreux que pour d'autres activités et peuvent compromettre la durabilité de ces entreprises. Ils sont beaucoup plus nombreux que pour d'autres activités et peuvent compromettre la durabilité de ces entreprises. Ces contraintes et défis spécifiques doivent donc être éliminés du secteur agricole et agroalimentaire par un soutien spécifique. Ainsi, certaines structures d'appui ont spécialisé leur offre de services dans ces métiers.

En fait, les entrepreneurs de l'agroalimentaire ont besoin de compétences techniques spécifiques. Certains concepts tels que les chaînes de valeur, les certifications, les réglementations, les normes ou les questions de traçabilité sont propres à ces entreprises et nécessitent un soutien spécifique. Par ailleurs, les entreprises agricoles ou agroalimentaires ont des contraintes budgétaires et financières particulières, notamment en raison de la saisonnalité fréquente de leurs cycles d'approvisionnement et de production. Le financement de ces entreprises nécessite donc le recours à des solutions adaptées.

Il existe différents types de modèles d'incubateurs d'entreprises agricoles : ceux liés aux universités et à la recherche, ceux intégrant des acteurs de toute une chaîne de valeur, ceux intégrant des transferts de technologie, etc. Chacun a son propre mode de gouvernance et sa propre stratégie, avec ses propres résultats.

### Une structure d'appui sénégalaise dans l'agroalimentaire

Yeesal Agri Hub (<http://yeesalhub.org/>) est le premier Agri Tech Hub au Sénégal, né de la volonté d'un groupe de jeunes intéressés par l'agriculture afin de créer un espace d'échange, de partage et de stimulation de la création de projets innovants dans le secteur agricole et des TIC.

En effet, Yeesal Agri Hub encourage, développe et soutient des projets innovants pour résoudre les problèmes qui affectent le monde rural et limitent l'implication des jeunes dans le secteur agricole. Ses principales activités sont les suivantes :

- **Sensibiliser et former les jeunes à l'entrepreneuriat agricole** par une approche durable qui favorise l'agroécologie et les énergies renouvelables.
- **Faciliter l'accès à l'information** et aux possibilités d'entreprendre pour soutenir le secteur agricole
- **Développer des projets durables** grâce aux TIC et à l'agriculture pour améliorer les conditions de vie des populations rurales
- **Créer un écosystème de jeunes experts** des chaînes de valeur agricoles pour fournir des services et développer des solutions innovantes.
- **Encourager l'auto-emploi des jeunes dans le secteur agricole** pour faire face au chômage et à l'immigration clandestine
- **Établir des partenariats avec les acteurs et les parties prenantes** du développement et de l'agriculture.

Le Hub est situé à Thiès et fait partie des locaux de l'ONG LVIA. Il a été rénové par l'association Jokko, en utilisant des matériaux entièrement recyclés tels que le bois et le plastique. L'espace est composé d'un bureau avec connexion internet, de deux petits jardins de permaculture, d'une grande payotte pour accueillir des formations et des activités de groupe. Le projet vise à mettre l'espace à la disposition des jeunes porteurs de projets et des organisations qui souhaitent organiser des rencontres et des formations dans la ville de Thiès.

Sur la base des caractéristiques du Hub, de ses objectifs et de sa structure, **l'établissement d'un partenariat avec Yeesal Agri Hub pourrait être l'occasion de commencer à créer un réseau dans le secteur visé par l'ADEPME**. En effet, ils comptent sur le soutien de la Giz Coopération Allemande qui pourrait leur ouvrir des portes pour de futurs financements.

## 5. Le modèle d'incubation.

### 5.1. Idée générale et orientation stratégique

Il est déjà souligné au chapitre 3 que la situation actuelle du Sénégal est confrontée à un manque d'infrastructures entrepreneuriales et nécessite des mesures pour stimuler la création de PME afin de lutter contre le chômage et la dépendance économique existants, en particulier dans les zones rurales.

Il a également été prouvé que les structures de soutien, en particulier les incubateurs, sont un outil efficace pour lutter contre ces problèmes et stimuler le développement économique. En se référant au contexte théorique donné, qui offre une variété de modèles possibles et de possibilités d'organisation, ce chapitre vise à indiquer la **direction stratégique**, mais fournit également un modèle d'entreprise entièrement conceptualisé pour un réseau individualisé de structures de soutien. Le réseau se compose d'incubateurs harmonisés situés dans chaque région du Sénégal (14 au total), qui est adapté au contexte socio-économique, c'est-à-dire égal au noyau pour toutes les régions, mais qui offre des recommandations pour des solutions individuelles concernant chaque région.

Comme l'Agence pour le Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) sera chargée de la gestion du réseau d'incubateurs, la forme d'organisation sera une **gouvernance publique**. Cela présente des avantages tels qu'une relation étroite avec le gouvernement et les décideurs politiques, mais aussi des possibilités de financement par les budgets publics. Un autre impact positif est le haut niveau de fiabilité dans le contexte international et les connexions déjà existantes avec les principaux donateurs internationaux. Sur la base de cette forme de gouvernance publique et des objectifs fondamentaux de l'incubateur, le modèle à établir peut-être classé comme un **incubateur de développement économique local**, ce qui indique que le **caractère non lucratif** de l'incubateur est prioritaire.

En ce qui concerne le **modèle économique** des incubateurs (et du réseau d'incubateurs), il peut être conceptualisé comme un **modèle mixte**. Il tient compte du fait que, notamment pour les investissements initiaux et les premières phases de développement de l'incubateur, les **subventions sont essentielles pour atteindre les objectifs** d'un incubateur de développement économique local. Pour atteindre ces objectifs, la fonction clé du concept est un **programme gratuit de formation et de mentorat**, comprenant la fourniture d'équipements appropriés en plus de l'offre d'un réseau adéquat. Le caractère de la structure de soutien à construire peut même être décrit comme un pré-incubateur, car le programme se concentre sur le tutorat des entrepreneurs au stade initial et précoce

Mais il est important de préciser que les expériences montrent que le **recours aux subventions est un risque élevé à long terme** et que ces modèles d'incubateurs sont souvent sous-capitalisés car les organismes qui les financent ne sont pas en mesure de garantir un soutien continu pendant la période nécessaire pour les rendre durables. Cette proposition vise à garantir que le capital requis pour le groupe d'incubateurs soit alloué, qu'il y ait une compréhension des économies d'échelle et de l'impact économique qui peuvent être réalisés en établissant le système, en mettant en place des normes de gestion qui fourniront un soutien adéquat au système.

À ce stade, le deuxième élément du modèle économique mixte est ajouté : **les services générateurs de revenus constituent une partie essentielle pour atteindre un modèle économique durable**. D'un point de vue stratégique, cette intégration de services ajoute des éléments d'incubateur d'entreprises au concept d'incubateur.

Dans ce cadre stratégique du modèle d'incubateur, la systématique du **modèle d'incubation rapide**, qui a été créé par la National Small Industries Corporation (NSIC), constitue la base du processus d'incubation. En général, la structure globale du modèle d'incubation rapide est constituée par la division commune du processus d'incubation en phase de pré-incubation, d'incubation et de post-incubation. **Sur le plan théorique, le Modèle d'Incubation Rapide est le seul modèle d'incubation spécifique qui puisse être reproduit et qui s'adapte à l'environnement de manière à maximiser son utilité pour les jeunes entrepreneurs ruraux sénégalais**, alors que d'autres modèles font souvent référence à un contexte technologique plus élevé.

Le modèle d'incubation rapide est en concurrence avec des exemples dans le domaine des **structures de soutien spécialisées**, comme celles qui encouragent l'entrepreneuriat social ou vert. Mais en se concentrant sur l'objectif de combattre le chômage de manière efficace dans un milieu peu instruit, le **Modèle d'Incubation Rapide est une approche durable** (en termes de moyens économiques) et **structurée pour initier la création de modèles d'entreprise simples et d'esprit d'entreprise**. D'autres composantes telles que l'"entrepreneuriat vert" peuvent être intégrées dans le processus afin d'obtenir non seulement un résultat qui s'appuie sur une économie circulaire, mais qui reflète également des aspects écologiques, sans être moins efficace économiquement. Des exemples de ces composantes sont exprimés par certaines recommandations dans le tableau "Ressources, besoins et solutions des régions", qui reprennent l'idée du recyclage, ainsi que des composantes supplémentaires du programme de formation. Cet aspect "vert" rend l'ensemble du modèle également plus adapté à un financement futur.

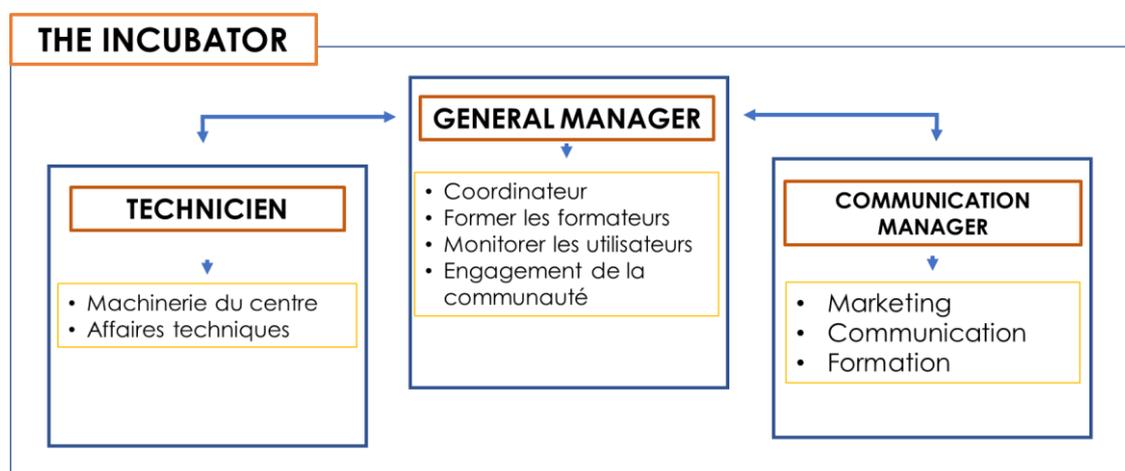
En bref, l'idée est de créer un réseau de modèles d'incubation "rapide", dans lequel les jeunes chômeurs peuvent recevoir une formation pendant environ 3 à 6 mois, apprendre à connaître le marché local et régional et ainsi être en mesure de créer et de développer leur propre PME.

Cela permettra aux entrepreneurs de la première génération d'acquérir des compétences dans les métiers techniques de base et d'acquérir de l'expérience dans tous les domaines de l'exploitation d'une entreprise, tels que le développement des compétences entrepreneuriales, l'identification de la technologie appropriée, l'expérience pratique des projets, la sélection des projets/produits, l'orientation vers les opportunités du marché, les aspects commerciaux des affaires, etc. En outre, l'objectif est de développer l'économie locale en exploitant les ressources de chaque région et de lutter ainsi contre l'exode rural. Au centre pilote de Sokone, par exemple, des produits tels que l'huile de baobab (un arbre prolifique dans la région) sont produits en utilisant les ressources locales. Le Centre fonctionne comme un centre de soutien aux entreprises et comme un prestataire de services pour les petites entreprises établies : les machines du Centre peuvent être utilisées par tout entrepreneur de la région.

## 5.2. L'organisation de l'incubateur

Chacun des incubateurs du réseau aura un gestionnaire, qui sera formé pour former les futurs formateurs. L'idée est de créer **un réseau par le biais des gestionnaires qui seront interconnectés**, afin que les difficultés de chaque région puissent être identifiées, et que les bonnes pratiques puissent être échangées. De plus, chacun des incubateurs aura un technicien qui pourra faire fonctionner les machines du Centre, et une personne responsable du marketing, de la communication et aussi de la formation des incubateurs. Chaque incubateur disposera alors d'une équipe de 3 membres.

En ce qui concerne l'équipement, outre les machines qui seront mises à disposition par l'ADEPME pour les incubateurs, chacun des centres devra être équipé d'un ordinateur et d'un accès à Internet.



Les gestionnaires qui seront en charge de chacun des incubateurs devront assurer le suivi des utilisateurs des services du Centre. À cette fin, un modèle homogène sera préparé (voir annexes) : il s'agit d'un document simple à remplir par le gestionnaire, comprenant les données du client/bénéficiaire pour un suivi efficace. Il est important de mentionner qu'il n'existe pas de programme spécifique pour définir l'équipe de travail d'un incubateur, mais nous pouvons mentionner quelques caractéristiques souhaitables telles que l'engagement envers la communauté et le projet, ils doivent être proches des besoins des nouvelles entreprises, être flexibles, créatifs et capables de travailler sous pression, ainsi que posséder de solides compétences en communication interpersonnelle qui leur permettent de jouer différents rôles selon les circonstances. Il est **important de créer un sentiment de communauté autour de l'incubateur**.

La sélection et l'embauche de la direction de l'incubateur devraient être une responsabilité principale du comité d'organisation. Les compétences essentielles de l'équipe de gestion consisteront à fournir un environnement sûr et stable dans lequel les entreprises peuvent se développer, et à former les locataires et les locataires virtuels à la gestion d'entreprise, aux finances et aux compétences techniques.

Le responsable de la communication est également une figure importante du système. Il sera chargé de mettre en place les actions prévues dans la stratégie de communication et de

marketing : la gestion du site web et des réseaux sociaux, l'engagement des bénéficiaires et des partenaires, l'organisation des événements de sensibilisation, etc. Le responsable de la communication sera également chargé de former les bénéficiaires sur l'importance de la communication lors de la mise en place d'une entreprise.

Enfin, le responsable technique sera chargé de la machinerie des incubateurs. Ces techniciens formeront ensuite les jeunes bénéficiaires "incubés" à l'utilisation des machines afin qu'ils acquièrent une expertise et puissent plus tard devenir des entrepreneurs.



L'Agence pour le Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME) coordonnera la gestion globale du réseau et sera chargée de sélectionner le personnel désigné pour chacun des incubateurs. L'idée est de trouver un partenariat avec les autorités locales telles que les conseils municipaux afin d'établir une **gouvernance basée sur la coopération locale**, afin de créer un sentiment de communauté plus profond autour des centres d'incubation. C'est le cas de l'Incubateur pilote établi à Sokone où, grâce à l'accord avec les autorités locales, l'Incubateur est chargé de produire toute la fourniture de craie de l'école publique de la région.



Photos prises lors de la visite du centre pilote de Sokone. D'autres photos sont disponibles en annexe.

## 5.3. Le Modèle de Business

Lors de la création d'un incubateur, il est important de considérer comment l'incubateur pourra atteindre la position de viabilité financière pour lui-même et en même temps de réfléchir aux moyens de maintenir cette position à long terme. En d'autres termes, il faut développer un modèle d'entreprise qui puisse amener l'incubateur vers la viabilité à l'avenir.

Le modèle d'entreprise de l'incubateur décrit la logique de la façon dont l'incubateur crée, fournit et capte de la valeur. Il se compose des parties suivantes (Canvas Business Model) :

- Base de clients/bénéficiaires visée.
- Les relations avec les clients.
- Proposition de valeur.
- Canaux permettant d'atteindre les clients visés.
- Partenaires clés.
- Activités clés.
- Ressources clés.
- Structure des coûts.
- Les sources de revenus.

### 5.3.1. La base de clients/bénéficiaires visée

Pour construire un modèle d'entreprise efficace, l'incubateur doit identifier les clients ou les bénéficiaires qu'il essaie de soutenir. L'incubateur mobilise ensuite des ressources au nom de ces acteurs et dépend simultanément de ces derniers pour pouvoir faire de la mobilisation de ressources. Il s'agit d'une relation de codépendance. Comme les principaux clients de l'incubateur sont les utilisateurs finaux de l'incubateur formés principalement par les jeunes habitants des zones rurales, le personnel et les futures entreprises en démarrage, ils ne sont généralement pas en mesure de payer l'intégralité des coûts des services offerts.

Les incubateurs sont donc contraints de trouver des moyens de compenser ces pertes de recettes, par exemple, dans ce cas, en offrant des services ou des installations payants (conférences, formations et ateliers, participation à des événements, espaces de bureaux, etc.

En bref, les clients et les bénéficiaires de l'incubateur peuvent être divisés en deux groupes principaux :

- **Utilisateurs (bénéficiaires) de l'incubateur** : jeunes entrepreneurs au chômage, hommes et femmes, âgés de 16 à 30 ans, vivant en zone rurale, avec des restrictions d'accès au système d'enseignement supérieur.
- **Utilisateurs externes de l'incubateur** : entrepreneurs établis dans les zones rurales ou membres de la communauté intéressés par les services offerts par l'incubateur (utilisateurs externes visant à participer aux événements organisés dans l'incubateur, aux programmes de formation ou entrepreneurs visant à utiliser les machines disponibles dans l'espace d'incubation).

### 5.3.2. Relations bénéficiaires/clients

Pour assurer la survie et le succès des incubateurs, il est essentiel d'identifier le type de relation que le réseau souhaite établir avec ses bénéficiaires et ses clients. Chacun de ces deux segments fondamentaux nécessite une approche différente dans la manière de créer et de développer la relation avec le réseau d'incubateurs.

Au sein même de l'incubateur, il est important que les employés et les bénéficiaires aient des liens solides entre eux. Il est essentiel de **créer un sentiment de communauté**, qui permettrait une interaction directe entre les différents utilisateurs et l'incubateur. À cette fin, des réunions internes seront organisées régulièrement (deux fois par semaine) pour vérifier l'évolution des projets, partager des informations sur l'entrepreneuriat rural dans chaque région, évaluer les actions de communication passées et futures. Grâce à ces actions, des relations informelles pourront être facilement créées.

Comme l'indique InfoDev, les aspects importants de la relation entre l'incubateur et le bénéficiaire (et les autres clients) comprennent l'évaluation des performances de l'incubateur et la communication des résultats des performances aux clients par le biais de rapports et de présentations, en particulier les cas de réussite.

Il est également important d'évaluer les perceptions des bénéficiaires (et autres clients) concernant l'incubateur, ses activités et leur lien avec les besoins des bénéficiaires/clients. Ces activités peuvent utiliser diverses méthodes, notamment des entretiens en face à face, des appels téléphoniques et des enquêtes, mais il est important de constituer une base de données comprenant les informations des utilisateurs externes de l'incubateur (quelles machines utilisent-ils, quels services les intéressent, etc.).

### 5.3.3. Propositions de valeur

La proposition de valeur reflète l'ensemble des services que l'incubateur offre pour répondre aux besoins de ses clients (utilisateurs et clients externes). La proposition de valeur identifie clairement les avantages que les clients des incubateurs recevront. Ces avantages doivent être conformes à la finalité plus large et aux principaux objectifs de l'incubateur. Les valeurs de base qui seront offertes par l'incubateur aux entrepreneurs (potentiels) - utilisateurs de l'incubateur sont les suivantes :

- **Aider les entrepreneurs potentiels à lancer une nouvelle entreprise.**
- **Aide pour surmonter les obstacles et réduire les risques** lors de la mise en place d'une entreprise.
- **Connectivité des personnes** : Accès à un réseau de jeunes entrepreneurs, création potentielle de futurs partenariats, liens avec le marché et placement de salariés
- **Éducation / Accès à la connaissance** pour une population qui n'a pas accès à l'enseignement supérieur.
- **Branding** : avantages de la participation à une marque existante

- Accès à de nouveaux moyens de financement et contact avec des investisseurs potentiels.
- Accès aux infrastructures et aux services basés sur les installations (accès aux machines, internet, etc.).



### 5.3.4. Canaux permettant d'atteindre les bénéficiaires visés

L'incubateur délivre sa proposition de valeur à ses clients ciblés (utilisateurs et clients externes) par différents canaux. Des canaux efficaces distribueront la proposition de valeur et attireront des partenaires de collaboration de manière rapide, efficace et rentable.

Les canaux permettant d'atteindre les clients visés seront les suivants :

- D'un côté, le **site web et les réseaux sociaux** : ce sont des canaux peu coûteux et actuellement nécessaires pour faire connaître les services de l'incubateur dans tout le pays. En fait, les réseaux sociaux seront un outil important pour attirer les jeunes dans le programme : Facebook, Twitter, WhatsApp offrent la possibilité de s'interconnecter gratuitement avec un large public : selon un récent échantillonnage au Sénégal sur l'impact des médias sociaux et numériques sur la société sénégalaise (2017), 25% des adolescents se connectent sur Facebook ou WhatsApp plus de 10 fois par jour, 75% des jeunes adultes ont un téléphone portable, et 30% l'utilisent pour les médias sociaux, 54% pour le chat, et 24% pour la messagerie instantanée.

La diffusion par le biais des médias sociaux est un moyen de "faire des affaires" en ligne afin d'atteindre un public ou des clients plus nombreux et contribuera à la publicité et à l'élargissement des activités du programme. Les réseaux sociaux sont désormais un outil de base pour la population sénégalaise afin de développer et de diffuser leurs activités, ce qui permettra de coopérer et de recevoir un retour d'information de la part des bénéficiaires du programme et d'améliorer les services des centres d'incubation. Les médias sociaux donneront la possibilité d'entretenir des relations solides avec les bénéficiaires même après les services offerts et rester plus proche d'eux afin de poursuivre la création d'une communauté autour des centres. Le réseau devrait ensuite créer ses propres comptes Facebook, Twitter et Instagram.

- D'autre part, par l'organisation d'événements et d'actions de sensibilisation : Des événements tels que la **Semaine mondiale de l'entrepreneuriat au Sénégal** ou la **Foire internationale de Dakar** sont l'occasion pour le réseau de présenter ses travaux, d'aborder de nouvelles perspectives et surtout de créer de nouveaux contacts pour son réseau. Les actions de sensibilisation au sein du réseau donnent également l'occasion d'expliquer les missions de l'incubateur aux bénéficiaires potentiels ou aux institutions partenaires. Lors de ces événements, il est important de disposer d'un support de communication afin de capter l'attention et d'expliquer le rôle de l'incubateur.

En outre, et selon une étude élaborée par InfoDev, il est apparu que dans la plupart des incubateurs observés, la stratégie de marque était un aspect important du programme. Les entreprises tirent un grand avantage de la possibilité de se projeter dans un projet plus vaste que celui de deux ou trois personnes. Ainsi, la marque de l'incubateur projette une image de nombreuses forces et capacités et constitue une partie particulièrement importante de la proposition de valeur de l'incubateur. Les entreprises diplômées continueront à faire partie de l'organisation de l'incubateur en raison de sa capacité à les aider à trouver des clients grâce à un programme de marketing complet.

En fait, la plupart des impressions d'une organisation de ce type sont obtenues simplement en regardant la campagne. C'est pourquoi l'identité visuelle est une partie si importante de la campagne globale : elle vise à créer un attrait émotionnel, et pas seulement à transmettre des informations sur l'organisation.

Grâce à une identité visuelle attrayante, l'organisation stimulera le niveau d'intérêt pour le programme et, bien sûr, créera un sentiment d'appartenance. L'assistance technique propose l'identité visuelle suivante pour l'organisation : elle combine la représentation du niveau national du réseau, l'innovation du programme et le système "pratique" mis en place.



### 5.3.5. Créer un réseau et un écosystème avec des partenaires clés

Les partenaires clés peuvent être définis comme les relations que l'incubateur établira avec d'autres parties prenantes qui aideront à que le modèle d'entreprise fonctionne. Comme indiqué au chapitre 4.2, ces partenariats seront des forces qui contribueront au succès de l'incubateur dans des domaines qui seraient inefficaces pour l'incubateur lui-même. Il est donc nécessaire de mettre en place un écosystème précieux au niveau macro, mais aussi au niveau micro, afin de **créer un environnement approprié au sein du modèle d'incubateur lui-même pour atteindre une croissance durable à long terme**. Le macro-écosystème sera géré par l'ADEPME, qui est chargée de la gestion globale du réseau d'incubation. Ils ont également le rôle de guider et de motiver les différents gestionnaires des incubateurs régionaux à construire le micro-écosystème pour chaque incubateur, qui soutient leurs incubés. Mais il ne doit pas s'agir uniquement d'un système descendant, les gérants régionaux peuvent également établir des contacts et ouvrir des portes pour un réseau qui est important pour l'ensemble des incubateurs d'entreprises.

#### Les acteurs du macro-écosystème :

- **Pouvoirs publics/décideurs politiques** : Pour l'ensemble du réseau d'incubateurs, les autorités publiques au niveau national et régional jouent un rôle crucial. D'une part, ils fournissent l'accès au soutien financier et, d'autre part, il est important d'avoir un dialogue collaboratif, afin de mettre en place un environnement législatif approprié pour les entrepreneurs et les PME.
- **Les organismes donateurs internationaux** qui soutiennent le développement économique des "pays du Sud", comme autre forme de source financière ((l'[initiative infoDev de la Banque mondiale](#), le programme [Afric'innov de l'Agence française de développement](#), le programme de soutien à l'entrepreneuriat de [l'Organisation internationale de la francophonie](#), l'initiative [PACE \(Partnering to Accelerate Entrepreneurship\)](#) de l'USAID, le [programme Boost Africa de la Banque africaine de développement](#) et la [Banque européenne d'investissement](#)).
- **Les organisations à but non lucratif ayant une mission similaire** : associations industrielles, syndicats, etc. et les autres structures de soutien existantes. Ce type de structures pourrait aider à créer un réseau dans le secteur visé par l'ADEPME. Un exemple de cela pourrait être le Yeesal Agri Hub qui compte avec le soutien de la *Giz Cooperation Allemande* et pourrait ouvrir des portes pour de futurs financements. D'autres exemples sont le Centre d'Artisanat d'Art de Cap Skiring, l'Association des Femmes Forestières (AFF), PADER et SODAGRI (tous sont également mentionnés dans le tableau sur les ressources, les besoins et les solutions des régions dans l'annexe de ce document). Les principaux avantages de la coopération avec les structures existantes sont d'élargir le réseau et de bénéficier ainsi d'une plus grande attention, mais aussi de plus de possibilités d'un échange précieux de bonnes pratiques, de connaissances et de compétences.
- **Les organisations faitières et les réseaux d'incubateurs** permettent un échange important de ressources et de connaissances (par exemple sur les meilleures pratiques ou les erreurs courantes), des événements et des activités partagés, ainsi que des effets d'échelle. L'adhésion à une telle organisation peut être particulièrement intéressante

pour la phase de développement et de croissance du réseau d'incubateurs. Le *Réseau Africain des Incubateurs d'Entreprises Agricoles* et le *Réseau Africain des Incubateurs* en sont des exemples.

L'échange au sein du réseau d'incubateurs joue un rôle crucial : chaque incubateur régional du macro-système peut être considéré comme un acteur vis-à-vis des autres incubateurs du réseau. L'échange peut avoir lieu sous la forme de réunions annuelles et de conférences téléphoniques, afin de passer par un processus d'évaluation comparative, mais aussi à la suite d'un échange ouvert d'idées, de réussites, de défis et d'expériences avec d'autres groupes de parties prenantes.

### Les acteurs du micro-écosystème :

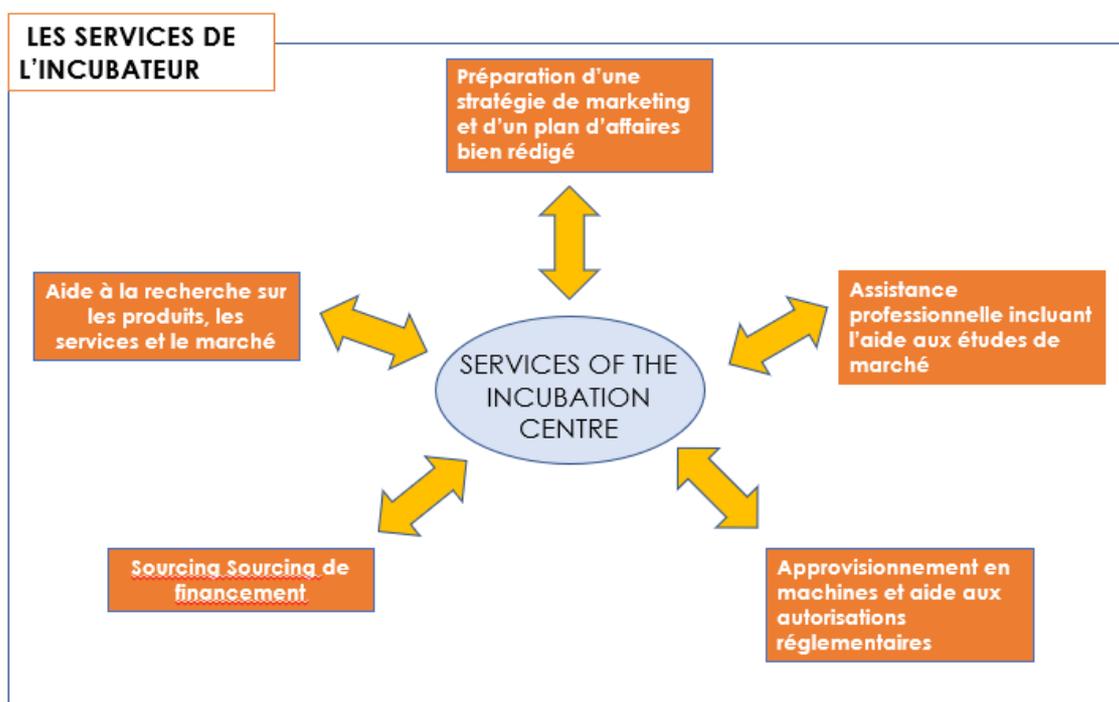
- **Les autorités publiques et les organismes locaux** (conseils municipaux, etc.), les agences de développement et de soutien des PME, les agences commerciales, etc. qui soutiendront l'incubateur et créeront un partenariat. Il peut s'agir de partenaires qui fournissent gratuitement des espaces vides pour la construction des différents centres d'incubation. Ils représentent également une opportunité d'établir des accords et des partenariats public-privé, tels que celui identifié dans le centre pilote (accord avec toutes les écoles de la région pour leur fournir de la craie).
- **Les investisseurs** : Le besoin de capital financier étant pertinent pour presque tous les entrepreneurs, un partenariat entre l'incubateur et les investisseurs opérationnels de la région semble utile. En tant qu'intermédiaire, l'incubateur peut effectuer une présélection d'entrepreneurs engagés en utilisant des critères convenus pour proposer des entrepreneurs ayant un plan d'affaires fiable pour un financement.
- **Les écoles** sont des acteurs importants du micro-écosystème en termes de construction d'un réseau et aussi pour atteindre plus d'incubés potentiels. Elles jouent donc un rôle important dans les activités de communication et de recrutement, mais aussi dans la promotion d'un esprit d'entreprise général dès l'école. En échange, l'incitation à avoir l'opportunité de participer au programme d'incubateur donnera une motivation supplémentaire aux étudiants pour obtenir leur diplôme. Les conflits d'intérêts, tels que le fait de chasser les étudiants d'une carrière dans l'enseignement supérieur, doivent être discutés ouvertement et des solutions doivent être trouvées.
- **Les prestataires de services locaux** ont le rôle important de remplacer les services que l'incubateur ne peut pas fournir à lui seul. Ils peuvent offrir des services avec des réductions ou un encadrement gratuit dans le but de recevoir un contact précoce avec les clients potentiels. Dans ce cas, l'incubateur joue le rôle d'intermédiaire. Un exemple serait un fournisseur de services de transport, qui offre des transports collectifs pour les incubés vers les marchés de la région. Grâce au service partagé, les coûts seront partagés. Une autre option serait une coopération avec une banque, qui offre des comptes bancaires à de bonnes conditions et avec des remises, afin de gagner de futurs clients. Les entrepreneurs bénéficieraient d'améliorations de leur processus de comptabilité. D'autres exemples seraient des coopérations avec des consultants juridiques ou des fournisseurs d'équipements techniques.

- **Les entrepreneurs établis** qui ont réussi le programme ne sont pas seulement importants en tant que futurs utilisateurs des services, ils ont également le rôle de défenseurs pour inspirer d'autres jeunes entrepreneurs et continuer à développer le sens de communauté. Les incitations à jouer ce rôle actif peuvent être fixées par la tarification de services supplémentaires ou, en général, par la mise en relation précoce de futurs partenaires commerciaux.

### 5.3.6. Principales activités

Les activités clés couvrent les activités les plus importantes dans l'exécution de la proposition de valeur de l'incubateur. Ces activités clés comprennent :

- **Services de soutien aux entreprises et conseils stratégiques** : Par le biais d'une assistance professionnelle comprenant l'aide à la réalisation d'études de marché, la recherche de machines et l'assistance pour les autorisations réglementaires, la recherche de financement, l'aide à la recherche de produits, de services et de marchés, le soutien à la préparation d'une stratégie de marketing et d'un plan d'affaires bien rédigé, etc.
- **Mise en réseau** : mentorat et interaction avec d'autres entrepreneurs. L'idée est de créer un "micro-cluster" et des liens avec le marché.
- **Marketing et Communication** : Il est très important de faire campagne à travers les réseaux sociaux et d'avoir le soutien des institutions pour donner plus de visibilité à l'incubateur. Il est essentiel de maintenir le contact avec les clients et les bénéficiaires pour assurer la durabilité. L'information doit traverser les frontières afin d'atteindre les jeunes des 14 régions.



La création d'une micro ou petite entreprise n'est pas une tâche facile. Il existe une grande quantité de compétences et de connaissances en matière d'entrepreneuriat nécessaires à la subsistance et à la croissance. Il faut plusieurs mois, voire des années, pour rassembler des informations, des connaissances, des compétences et des ressources pour lancer et gérer une micro ou une petite entreprise.

De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, le chômage est un problème important au Sénégal. La création d'une activité indépendante est normalement le processus le plus rapide pour l'emploi. Ce modèle d'incubation rapide est un processus par lequel un jeune chômeur ordinaire ayant un "faible" niveau d'éducation se transforme en un véritable entrepreneur en quelques mois seulement.

Les principales composantes du programme d'incubation sont le développement des compétences des entrepreneurs, la sélection des projets/produits et l'orientation vers les opportunités, la formation pratique sur des projets de travail/des modules de formation, l'aide à la création d'entreprise, les services de soutien à la gestion des petites entreprises, etc. La technologie utilisée dans ce processus d'incubation est peu coûteuse et facile à entretenir. Ce processus peut incuber n'importe quel jeune / personne âgé de 16 à 60 ans. Le processus est applicable à toutes les régions du pays et convient pour traiter les problèmes de chômage de nombreux pays les moins avancés et en développement.

Il est certain que les jeunes incubés peuvent rapidement apprendre et obtenir des services de soutien pour mettre en place leur projet d'entreprise grâce à l'environnement émulé de l'incubateur.

Un tableau rassemblant les ressources par région avec leurs recommandations correspondantes et un tableau rassemblant la carte des incubateurs du pays ont été inclus dans l'annexe de ce document. Ces deux tableaux peuvent être un point de départ pour entamer la collaboration avec d'autres partenaires afin de construire ce réseau fructueux d'incubateurs au Sénégal.

### 5.3.7. Ressources clés

Les ressources sont considérées comme un atout pour l'incubateur, et elles sont nécessaires pour maintenir et soutenir l'existence de l'incubateur à long terme. Ces ressources peuvent être humaines, financières ou physiques.

- **Ressources humaines** : chacun des incubateurs comptera une équipe de 3 membres : un responsable de l'incubateur, un responsable de la communication chargé de la maintenance du web et des réseaux sociaux et un formateur chargé de la machinerie.
- **Les ressources physiques** :
  - Infrastructure : les espaces et les locaux où les machines seront installées, où la formation sera dispensée, y compris les bureaux de l'administration.
  - La technologie : Domaine Web, accès à Internet, accès téléphonique.

### 5.3.8. Structure des coûts

Cette section comprend les éléments possibles de la demande financière lors de l'établissement de l'incubateur :

— **Coûts d'investissement initiaux :**

- Installations physiques : coûts de construction ou de reconstruction de l'espace de l'incubateur (si nécessaire).
- Équipement : infrastructures mobiles telles que le mobilier, les technologies de communication (téléphone, ordinateur) et les infrastructures immobilières (machines lourdes, etc.)
- Dépenses générales initiales : publicité, assurance, frais de télécommunication, frais d'entretien, etc.

— **Coûts Opérationnels :**

- Frais de personnel
- Services publics (électricité, eau, égouts, etc.)
- Loyer (au cas où l'incubateur loue l'espace)
- Coûts administratifs (fournitures de bureau, licences de logiciels, téléphone, internet, courrier, assurance, etc.)
- Frais de marketing et de vente (frais de publicité, frais d'impression, journées d'information, participation à des conférences et expositions, etc.)
- Frais de location d'équipement en cas de location d'équipement
- Réparations et frais d'entretien
- Matière première pour la production
- Achat ou location de machines

### 5.3.9. Sources de revenus

Il est toujours conseillé de faire la différence entre les revenus générés par l'incubateur lui-même (par la location de services et d'installations, l'organisation d'événements pour des utilisateurs externes, etc.) et les revenus générés par des tiers (tels que des parrainages ou des subventions publiques et privées). Les sources de revenus possibles sont les suivantes :

— **Les revenus générés par l'incubateur :**

- Les recettes provenant de l'utilisation des installations (utilisation des machines, etc.)
- Les recettes provenant des frais d'organisation d'événements spéciaux (programmes de formation ouverts au public, etc.)
- Frais de services (fournir aux utilisateurs externes les contacts avec les marchés locaux, etc.)

— **Les revenus générés par des tiers :**

- Subventions gouvernementales (régionales et nationales).
- Subventions des agences de développement international.
- Mécénat d'entreprise.



- Il est très important d'analyser dans ce processus de sélection le niveau d'engagement du bénéficiaire. Le bénéficiaire doit être engagé à poursuivre le programme d'incubation jusqu'à son terme.

## 5.4.2. Phase d'incubation (3 mois)

### a. Orientation sur l'esprit d'entreprise (4 semaines)

Pendant cette période, les bénéficiaires seront formés sur différents sujets, tels que le processus d'entreprise, la qualité et la motivation de l'entrepreneur, le droit des affaires, la procédure comptable, etc. Le contenu de la formation portera sur les points suivants :

- Définition des entreprises et de la réussite des entreprises au Sénégal.
- Les conditions locales pour la création de petites entreprises, telles que la disponibilité des ressources et des matières premières, les compétences disponibles, la demande de divers produits et services, la disponibilité des infrastructures et de la logistique, y compris le transport, etc.
- Qualité et motivation des entrepreneurs.
- Responsabilités en tant qu'entrepreneur et dirigeant pour la société et les employés.
- Sélection de produits et conseils sur les opportunités.
- Comprendre le processus du cycle de vie d'un produit et les possibilités de recyclage.
- Droit des affaires, aspects bancaires généraux, comptabilité de base, etc.
- Calcul des coûts et des prix des produits.
- Rôle des institutions gouvernementales et autres agences liées au soutien financier de l'entrepreneuriat.
- Procédures de création d'entreprise, certificats nécessaires à la création de nouvelles entreprises, etc.
- Orientations pour la préparation des rapports de projet/profil.
- Présentation de projets basés sur les machines disponibles dans chacun des centres.

Ce programme contient le même contenu que le programme de formation des formateurs.

### **b. Analyse du marché (2 semaines)**

Au cours de cette phase du processus, les bénéficiaires et les formateurs visiteront les marchés locaux de la région, afin de comprendre la demande et l'offre dans la région, la concurrence sur le marché, etc. Au cours de ce processus, les bénéficiaires vont :

- Visiter les marchés afin de trouver des matières premières et des produits finis.
- Étudier la disponibilité et la qualité des ressources et des matières premières.
- Organiser des discussions avec les vendeurs, les entrepreneurs et les autres acheteurs dans le cadre de réunions de groupe.
- Comprendre la concurrence sur le marché et le prix et la demande des produits sur les marchés.
- Étudier le marché établi pour le produit fini choisi.
- Faites un rapport d'étude de marché sur la base des différentes visites, discussions et études. Un modèle homogène (voir annexe) sera créé pour l'ensemble du réseau.

### **c. Formation sur les machines des centres d'incubation (4 semaines)**

Après avoir terminé le cours d'orientation à l'entrepreneuriat, chaque stagiaire aura une image générale de ce que c'est que de créer une entreprise. Ensuite, les bénéficiaires sélectionneront un projet de leur intérêt, en se basant sur les machines qui pourraient être disponibles (si un bénéficiaire du programme n'a pas besoin d'utiliser les machines disponibles au Centre pour réaliser son projet, il recevra tout de même un soutien et une assistance pour réaliser son projet personnel). Ce sera le projet qui sera mis en place pendant le programme d'incubation par chaque bénéficiaire. Une formation pratique est dispensée sur la machine / le projet sélectionné, comme détaillé ci-dessous :

- Connaissances détaillées pour faire fonctionner les machines.
- Acquisition de connaissances techniques sur les machines installées.
- Étude sur les ressources disponibles sur les marchés locaux et élaboration de la consommation en prenant en considération l'utilisation durable des ressources naturelles.
- Comprendre le processus de production.
- Comprendre le processus de contrôle de la qualité des produits finis.
- Comprendre l'emballage du produit fini.
- Comprendre les besoins fondamentaux de maintenance des machines.
- Comprendre les mesures préventives à prendre.
- Comprendre comment traiter correctement les résidus et les déchets.
- Comprendre l'impact écologique du produit, de l'emballage et du processus.

#### **d. Approbation formelle des projets (1 semaine)**

Afin de finaliser la mise en place du projet, l'organisation et les bénéficiaires doivent procéder à l'identification des différents agréments au niveau national afin de mettre en œuvre le projet, tels que les certificats de contrôle de la pollution, les certificats de manipulation des denrées alimentaires dans le cas des produits alimentaires, les documents de contrôle de la qualité, etc. le cas échéant.

- Remplissage du formulaire et présentation de la demande.
- Suivi des approbations.
- Soumission de la demande et suivi auprès de la banque pour la disponibilité du crédit.

#### **e. Préparation du rapport de projet (2 semaines)**

Au cours de cette phase, les bénéficiaires du programme élaboreront un rapport de projet avec l'aide des formateurs. Le coordinateur fournira aux bénéficiaires un modèle harmonisé pour le rapport de projet qui devra contenir les éléments suivants :

- Introduction (quel est le sujet du projet, qu'allons-nous vendre).
- Étude de marché.
- Détails du projet.
- Machines et autres coûts fixes.
- Analyse du capital : Capital fixe, fonds de roulement (coûts des matériaux, salaires et traitements, services publics, etc.).
- Coût du projet et sources de financement.
- Analyse des pertes et profits.
- Bilan prévisionnel pour les 2 prochaines années, etc.

### **5.4.3. Phase de post-incubation (6 mois)**

La mise en place de mécanismes de soutien pendant l'incubation et d'un processus de suivi après l'obtention du diplôme peut améliorer le taux de réussite d'un projet incubé, y compris non seulement la survie de l'entreprise, mais aussi la croissance et la rentabilité, qui sont relativement faibles après la sortie de l'incubateur.

Une fois établi, le projet doit également prendre sa place sur le marché sur le plan logistique, de sorte que sa phase de développement et de consolidation doit se dérouler en dehors de l'incubateur. Le projet devra donc trouver un autre emplacement. Il est évident que si le bénéficiaire en a besoin, il peut continuer à utiliser l'assistance et les services offerts par le centre d'incubation, y compris les machines, dans sa phase de développement et de consolidation également.

Les stagiaires qui ont réussi sont contrôlés en permanence et un rapport sera maintenu par des moyens virtuels. Le Centre contactera virtuellement le bénéficiaire une fois par mois afin de suivre l'évolution de son projet. Le format de l'évaluation sera le suivant :

#	Nom du stagiaire	Nom du projet	Valeur du projet	État de la commande de machines	Réception de machines	Installation de machines	Disponibilité des capitaux	Démarrage de la production
1								
2								
3								
...								

Grâce à ce plan de surveillance, les incubateurs seront :

- Évaluer les performances actuelles du projet.
- Évaluer les avantages de l'incubateur et son impact sur les entreprises.
- Évaluer les besoins et les difficultés rencontrés par l'entreprise après plusieurs années d'incubation

### 5.4.4. GANTT

Programme de formation pour l'incubation rapide	PHASE 1				PHASE 2												PHASE 3																							
	M1				M2				M3				M4				M5				M6				M7				M8				M9				M10			
	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20	W21	W22	W23	W24	W25	W26	W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33	W34	W35	W36	W37	W38	W39	W40
<b>LA PHASE DE PRÉ-INCUBATION</b>																																								
Formation des formateurs																																								
Campagne sur les médias sociaux																																								
Sélection des candidats																																								
<b>LA PHASE D'INCUBATION</b>																																								
Orientation vers l'esprit d'entreprise																																								
Analyse du marché																																								
Formation sur les machines																																								
Préparation du rapport de projet																									1x1															
<b>PHASE DE POST-INCUBATION</b>																																								
Contrôle et suivi																																								

## 6. Analyse financière

L'analyse financière comporte deux volets. Le premier consiste en une estimation des coûts de développement et d'équipement du bâtiment de l'incubateur (coûts d'investissement initiaux). Le second est une projection des coûts et revenus annuels d'exploitation (coûts opérationnels). Il ne s'agit que d'une estimation et d'un petit aperçu des coûts car nous n'avons pas les coûts réels, ni la disponibilité gratuite des infrastructures.

### *Coûts d'investissement initiaux*

Bâtiment : À cette époque, il était prévu que l'ADEPME puisse trouver un site sans frais. Mais l'organisation de l'incubateur serait chargée de payer le coût des meubles et des équipements non couverts.

ITEM	Quantity	Unit Cost	Total (CFA)
Office - desk, chair, lightning	14	200000	2800000
Open workspace - table, chair	14	200000	2800000
Reception – desk, chairs, lighting, table, displays	14	200000	2800000
Computer equipment	14	500000	7000000
Printer	14	70000	980000
Photocopier	14	70000	980000
Manufacturing space - material equipment	14	500000	7000000
Phone	14	80000	1120000

### *Coûts opérationnels*

ITEM	Quantity	Unit Cost (CFA)	Total (CFA)
Staff Costs (3 ppl per incubator * 14 incubators)=42*12mois	504	450000	226800000
Utilities (electricity, water, sewage, etc.) (14 incubators*12)	168	30000	5040000
Admin Costs (office supplies, telephone, internet, etc.)	168	60000	10080000
Marketing and sales costs (advertising fees, printing costs, etc.)	N/A	N/A	10000000
		<b>TOTAL</b>	<b>277400000,00</b>

## 7. Durabilité à long terme

Cette étude fournit une idée et une stratégie sur la façon de mettre en place un réseau d'incubation adapté au Sénégal. Mais une fois constitué, le réseau d'incubateurs a besoin de processus d'évaluation et de suivi en vue de son développement durable. Il s'agit de processus itératifs, qui analysent la situation réelle, valident le concept réel et, le cas échéant, redéfinissent la stratégie. Il est recommandé de définir des périodes d'évaluation individuelles pour les différentes sections du modèle de réseau d'incubation. En outre, un processus d'apprentissage et de formation de la direction et du personnel devrait être intégré. Ceci est très important car la qualité de l'expertise définit la valeur fondamentale du modèle d'incubateur et le domaine d'activité des incubateurs montre une grande dynamique. La mise en œuvre des processus d'évaluation est la tâche de la direction générale, en l'occurrence l'ADEPME, et se fera en collaboration avec les directeurs régionaux.

Les processus d'évaluation et de formation recommandables sont énumérés ci-après, y compris la période et ce qui pourrait être remis en question dans le cadre de ce processus :

### — Modèle économique / modèle commercial :

- Période : 3 à 5 ans
- Quelle est la structure des coûts et des recettes ?
- Quelles sont les sources de revenus qui fonctionnent le mieux ?
- Des financements futurs sont-ils disponibles ?
- Quels sont mes objectifs/stratégies/valeurs généraux ?

### — Modèle d'incubation / contenu du programme de formation :

- Période : 3 à 5 ans
- En rapport avec la stratégie générale / le modèle d'entreprise
- Quel type de machine/équipement est utile et sera utile ?
- Quels domaines d'activité voulons-nous soutenir ? -> Atelier d'idées
- Comment sont les conditions des machines/équipements ?
- Devons-nous nous développer ?

### — Modèle d'incubation / contenu du programme de formation :

- Période : 2 à 3 ans
- Manque-t-il quelque chose d'important dans le programme de formation -> feedback des incubés
- Faut-il modifier, rayer ou ajouter quelque chose ?
- Le programme est-il toujours d'actualité ?
- Le programme s'inscrit-il dans la stratégie globale ?

### — Stratégie de communication

- Période : une fois par an/au début, plus fréquemment pour définir la bonne stratégie
- Quelle est l'efficacité de la stratégie de communication ? -> indicateurs



- Quels sont les nouveaux outils/options dont nous disposons ?
- Quels sont les outils peu efficaces ou trop coûteux ?

#### — Écosystème / Réseaux

- Période : une fois par an
- Quelles sont nos parties prenantes, leur valeur et leurs attentes ?
- Comment pouvons-nous créer d'autres situations gagnantes/gagnantes ?
- Les parties prenantes correspondent-elles à notre stratégie globale ?

#### — Services offerts

- Période : au moins une fois par an
- Quels sont les services utilisés et ceux qui ne le sont pas ?
- Quel service pouvons-nous offrir en plus ?
- Comment s'adapte la structure de prix de nos services ?

#### — Processus de formation

- Période : une fois par an
- Compétences en matière de gestion, de leadership, d'organisation et de réseau
- Compétences relationnelles et développement personnel
- Connaissances générales sur les incubateurs et les domaines d'activité connexes
- Définition de valeurs communes

#### — Retour d'information

- Période : après chaque phase d'incubation
- Feedback et évaluation des incubés
- Tour de table entre le personnel des incubateurs régionaux
- Retour d'information entre les directeurs régionaux et la direction générale

Objectif : échange sur les expériences positives et négatives, ainsi que sur les idées pour améliorer le programme.

Il est important de dire qu'il s'agit d'une liste incomplète, qui ne devrait donner qu'une idée de la manière de structurer le processus d'évaluation et de suivi en général. Une structure supplémentaire et plus détaillée nécessite une phase de conception individuelle de la gestion.

Afin d'apprécier et d'évaluer les situations et de fournir des réponses aux questions à venir, des outils tel que les indicateurs, les chiffres clés sont nécessaires. Ainsi, ces chiffres peuvent être utilisés pour le processus de réflexion de l'ensemble du réseau d'incubateurs, mais ils permettent également de comparer les différents incubateurs du réseau. D'autres indicateurs et chiffres clés peuvent être utilisés comme instrument de communication pour décrire sa propre réputation.

Quelques idées sont énumérées ci-dessous :

- Des modèles de retour d'information (pour les incubés/ pour le personnel/ pour la direction)

- Les chiffres clés de la comptabilité générale (tels que les coûts et les recettes, etc.)
- Figures clé de l'incubateur spécialisé :
  - Nombre d'incubés
  - Nombre d'incubés diplômés avec succès
  - Taux de réussite
  - La durée moyenne de participation au programme de formation
  - Le temps moyen d'utilisation des services de l'incubateur (peut être spécialisé pour chaque service)
  - Recettes par service

## 8. Annexes

### 8.1. Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Entités publiques</u></li> <li>- <u>Entités régionales et locales</u> (conseil municipal, etc.)</li> <li>- <u>Les agences internationales de donateurs</u> (l'initiative infoDev de la Banque mondiale, le programme Afric'innov de l'Agence française de développement, le programme de soutien à l'entrepreneuriat de l'Organisation internationale de la francophonie, l'initiative PACE (Partnering to Accelerate Entrepreneurship) de l'USAID, le programme Boost Africa de la Banque africaine de développement et la Banque européenne d'investissement).</li> <li>- <u>Organisations à but non lucratif</u></li> <li>- <u>Autres structures de soutien existantes</u> ( Yeestal Agri Hub, etc.)</li> </ul>	<p><u>Services aux entreprises</u> et conseils stratégiques : aide à l'enregistrement, comptabilité, conseils stratégiques, études de marché, formation, etc.</p> <p><u>Mise en réseau</u> : tutorat, coaching et interaction avec d'autres entrepreneurs (micro grappe), liens avec le marché</p> <p><u>Marketing et communication</u> : Importance de faire campagne par le biais des réseaux sociaux et d'avoir le soutien des institutions pour donner plus de visibilité à l'incubateur. Maintenir le contact avec les clients et les bénéficiaires pour assurer la durabilité. L'information doit traverser les frontières afin d'atteindre les jeunes des 14 régions.</p> <p><b>Ressources clés</b></p> <p>Ressources humaines : chacun des incubateurs comptera une équipe de 3 membres : un responsable de l'incubateur, un responsable de la communication chargé de la maintenance du web et des réseaux sociaux et un formateur chargé de la machinerie.</p> <p>Infrastructure : les espaces et les locaux où les machines seront installées, où la formation sera dispensée, y compris les bureaux administratifs.</p> <p>Technologie : domaine web, WI-Fi, etc.</p>	<p>Bénéficie de la participation à une marque existante tout en créant une entreprise.</p> <p>Gain de temps et d'argent grâce aux services d'appui de l'incubateur.</p> <p>Accès à un réseau de jeunes entrepreneurs, création de futurs partenariats, réseaux d'entreprises.</p> <p>Éducation / Accès à la connaissance pour une population qui n'a pas accès à l'enseignement supérieur.</p> <p>Accès à de nouveaux moyens de financement et contact avec des investisseurs potentiels.</p> <p>Accès aux machines, à Internet, etc.</p>	<p>L'objectif principal de notre relation avec les clients est de créer un <b>sentiment de communauté</b> (interaction directe entre les différents utilisateurs et l'incubateur).</p> <p>Assistance personnelle et formation dédiées.</p> <p><b>Chaînes</b></p> <p><b>Atteindre les bénéficiaires</b> : <u>Site web et réseaux sociaux</u> : canaux peu coûteux et actuellement nécessaires pour faire connaître l'incubateur.</p> <p><u>Autres canaux</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stands d'information dans les espaces publics.</li> <li>- InfoDays</li> <li>- Événements de sensibilisation</li> </ul>	<p>Notre groupe cible/client : les bénéficiaires de la pépinière, les jeunes entrepreneurs vivant dans les zones rurales.</p> <p><b>Profil des bénéficiaires</b> :</p> <p>Âge : 16 - 30 ans Le sexe : Homme et femme Localisation : différentes zones rurales du Sénégal. Éducation : éducation de base Revenu : faibles revenus</p> <p>Utilisateurs externes : entrepreneurs établis dans les zones rurales ou membres de la communauté intéressés par les services offerts par l'incubateur (événements spécifiques, utilisation des machines, etc.</p>

Structure des coûts	Flux de recettes
<p><b>Coûts d'investissement initiaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Installations physiques : coûts de construction ou de reconstruction de l'espace de l'incubateur</li> <li>- Équipement : infrastructures mobiles telles que le mobilier, les technologies de communication (téléphone, ordinateur) et les infrastructures fixes (machines lourdes, etc.)</li> <li>- Dépenses générales initiales : publicité, assurance, frais de télécommunication, frais d'entretien, etc.</li> </ul> <p><b>Coûts opérationnels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais de personnel</li> <li>- Services publics (électricité, eau, égouts, etc.)</li> <li>- Loyer (au cas où la couveuse loue l'espace)</li> <li>- Admin. Coûts (fournitures de bureau, licences de logiciels, téléphone, Internet, courrier, assurance, etc. )</li> <li>- Frais de marketing et de vente (frais de publicité, frais d'impression, journées d'information, participation à des conférences et expositions, etc.)</li> <li>- Frais de location d'équipement en cas de location d'équipement</li> <li>- Réparations et frais d'entretien</li> <li>- Matière première pour la production</li> <li>- Achat ou location de machines</li> </ul>	<p><b>L'incubateur a généré des revenus :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les recettes provenant de l'utilisation des installations (utilisation des machines, etc.)</li> <li>- Recettes provenant des frais d'organisation d'événements spéciaux (programmes de formation ouverts au public, etc.)</li> <li>- Frais de services (transport partagé vers les marchés ou les manifestations régionales, contact avec les marchés locaux, etc. )</li> </ul> <p><b>Les revenus générés par des tiers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement privé/public</li> </ul>

## 8.2. Formulaire d'identification des bénéficiaires

#	Nom	Nom de famille	Numéro de téléphone	Adresse électronique	Date de naissance	Réseaux sociaux	Niveau d'éducation	Intérêt pour le programme	Date de début
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

## 8.3. Modèle de rapport d'étude de marché

### 8.3.1. Introduction

Les bénéficiaires doivent documenter les résultats de leurs études de marché de manière à soutenir leur projet individuel. Les informations recueillies par l'étude de marché peuvent être essentielles pour l'établissement du projet : ressources disponibles, tendances du marché, conditions générales standard, marchés concurrentiels, disponibilité des produits ou services, etc. La documentation des résultats de l'étude de marché permet le partage des informations, élimine ou minimise la duplication des efforts, facilite l'organisation des résultats de l'étude et fournit la base de la décision de commercialisation.

Les thèmes proposés ci-dessous sont destinés à faciliter la documentation du rapport d'étude de marché. Ce modèle est un guide sur certains domaines clés qui doivent être pris en compte dans le rapport et pour aider à développer la partie étude de marché du projet.

### 8.3.2. Rapport d'étude de marché

#### 1. Produit ou service et finalité du produit ou du service

Indiquez clairement ce que sera le produit. À quoi servira ce produit ou service ?

#### 2. Exigences en matière de distribution et questions géographiques

Faut-il tenir compte de la distribution ? Y a-t-il des limitations ou des problèmes géographiques ou de localisation ?

#### 3. Techniques d'étude de marché utilisées et résultats

Décrivez les différentes méthodes utilisées pour arriver aux résultats de l'étude de marché. Voici des exemples de techniques qui peuvent être utilisées : Recherches sur Internet, visites de marchés locaux, groupes de discussion, rencontres avec des entrepreneurs, etc.

#### 4. Analyse du marché :

Identifier toute spécification commerciale ou norme industrielle. Il s'agit de l'activité centrale dans l'évaluation de la disponibilité de la commercialisation du produit. Il s'agit également de fournir la base pour :

- Élaboration d'une description de produit
- Déterminer le public cible du produit, comprendre la concurrence sur le marché, etc.

##### 4.1. Situation du marché :

- Qui achète ce produit ?
- Décrivez la nature des autres acteurs du marché, tels que les autres entreprises, les PME (étrangères, nationales/locales), etc.

##### 4.2. Questions relatives au marché et aux prix :

- Identifiez les problèmes de prix, les fourchettes de prix et l'explication des variations de prix.
- Identifier un prix de marché juste/raisonnable pour l'industrie.

##### 4.3. Tendances

- Identifier toute tendance historique.
- Identifier la tendance générale de l'offre et de la demande dans l'industrie.

#### 5. Données et analyses :

- Résumez les sources contactées et les informations obtenues auprès d'elles. Indiquez la gamme de prix rencontrés et la probabilité de la détermination d'un prix équitable.
- Résumez toutes les études commerciales, les analyses coûts/bénéfices, les analyses des utilisateurs ou autres qui ont influencé le résultat de l'enquête.

## 8.4. Ressources, besoins et solutions au niveau régional

Le tableau suivant donne un aperçu des ressources, des secteurs économiques et des produits communs des 14 régions du Sénégal. Bien entendu, le tableau ne donne pas une liste complète des rubriques mentionnées ci-dessus. Les données sont extraites de la recherche socio-économique sur les régions (section 2.2). Le tableau ne contient pas tous les secteurs d'activité de la région, et il se concentre sur les secteurs économiques qui sont importants en fonction de l'objectif du modèle d'incubateur. L'objectif principal du tableau est de donner un aperçu de la situation actuelle, afin de l'utiliser pour l'adaptation des incubateurs aux besoins et aux potentiels régionaux. En outre, il fournit des idées et des opportunités sur les domaines d'activité et les produits pour chaque région, de sorte que chaque incubateur soit adapté aux ressources régionales

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
Dakar	maritime fish resources	mango millet sorghum maize cowpea	- office services	market gardening/horticulture fishery (maritime) commerce / services	port/airport commerce centres incubators	Because of the high activities in the fishery sector of the region, this potentials can be used for extending/finding related business fields that create products or services as support/supply for the fishery sector or transforming the outcomes of the sector. Examples could be the transformation to dried or salted fish, production of fish oil or the use of fish skins for the fish leather production (for shoes or bags). Also the marked gardening sector offers possibilities to an small industrial process, for example to produce dried fruits, juices, sauces and other forms of produced vegetables. With sorghum also potentials occur to produce

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
						brooms and brushes out of the plant, or to use the sorghum itself to produce pasta or cereals.
Diourbel		groundnuts sesame cassava watermelon millet sorghum maize cowpea	pottery	agriculture pastoral farming handicrafts	Louma markets Centre de Perfectionnement pour l'Artisanat Rural (CPAR)	In Diourbel especially the agricultural products can be used, examples are nut and seed mixes, peanut butter, sesame paste and several other options. With sorghum also potentials occur to produce brooms and brushes out of the plant, or to use the sorghum itself to produce pasta or cereals. Further potentials could occur through a cooperation with the CPAR, to exchange skills and expand the network in the artisanal production.
Thiès	basalt limestone sand gold maritime fish	mango melon oranges tuber	shoes belts baskets (of Mekhe) pottery sculptures plastic art	forestry market gardening (fruit/vegetables) fishery (maritime) theatrical and artistic work	market Mekhe craft centre of Thiès (Manufacture des Arts) - recycling centre	The existence of the forestry and mining sector and an already grown scene of theatrical and artistic work constitutes a perfect base to combine local raw products with creative production ideas, which could be used to produce furniture and similar products. A cooperation with the craft arts centre of Thiès could have a positive influence. Also, the recycling center

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
			painting gold necklaces ornaments jewellery			can be seen as a potential. Therewith recycling and upcycling states a chance to transform waste into useful products. Also, the marked gardening sector offers possibilities to a small industrial process, for example to produce dried fruits, juices, sauces and other forms of produced vegetables.
Fatick	crustaceans and molluscs mangrove forest	rice millet maize cowpea groundnuts sesame watermelon		agriculture livestock farming fishery salt processing (less)	- Saloum Delta Biosphere Reserve maritime and fluvio-lagunar, sustainable fishing, loumas markets	Because of the high activities in the fishery sector of the region, this potentials can be used for extending/finding related business fields that create products or services as support/supply for the fishery sector or transforming the outcomes of the sector. Examples could be the transformation to dried or salted fish, production of fish oil or the use of fish skins for the fish leather production (for shoes or bags). The agricultural products can be used for small industrial production, examples are nut and seed mixes, peanut butter, sesame paste and several other options.

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
Kaffrine		groundnuts millet sorghum maize tomatoes okra aubergine bissap squash onions cabbage potatoes green beans cattle, horses, pigs, poultry	- local instruments	salt production agriculture animal husbandry handicrafts land transport	Birkelane livestock market Association des Femmes Forestières (AFF)	The high variety of agricultural products can be seen as a potential in Kaffrine. This offers opportunities in the production of canned vegetables, sauces, roasted vegetables and fries out of potatoes. With sorghum and millet also potentials occur to produce brooms and brushes out of the plant, or to use the sorghum itself to produce pasta or cereals. With the already existing woman entrepreneurship scene and the AFF a good opportunity exist to further empower women and boost this development. This would be possible through an incubation program and events specially for women.
Kaolack	shrimps ethmaloses tilapies mulletts	groundnuts millet soua sorghum maize		agriculture fishing salt trade	PAFA SYMBIOSE (NGO)	Due to the activities in the fishery sector of the region, this potentials can be used for extending/finding related business fields that create products or services as support/supply for the fishery sector or transforming the outcomes of the sector.

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
		rice cowpea fonio sesame watermelons				Examples could be the transformation to dried or salted fish, production of fish oil or the use of fish skins for the fish leather production (for shoes or bags).
Louga			carpentry upholstery shoes / footwear art music instruments pottery cyber cafes motorcycle taxis office services	- pastoral farming / agropastoral		With the existence of pastoral farming, manufacturing and industrial processes relating to this sector are a good opportunity, an example would be the leather production. Therefore the already existing manufacturing scene can be analysed for its needs and potentials.

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
Saint-Louis	marine fish resources Senegal River	sugar cane tomatoes onions potatoes corn rice	dried fish smoked fish dried salted fish	agriculture / cereal production fishery tourism (UNESCO world heritage site / Jazz Festival)	Compagnie Sucriere Senegalaise (CSS) Societe de conserves alimentaires au Senegal (SOCAS) fishery port - Guet-N'Dar	<p>The given agriculture and cereal production offers opportunities in the production of canned vegetables, sauces, roasted vegetables and fries out of potatoes.</p> <p>However, with CSS and SOCAS two big player are already existing, which could be a high market entrance barrier for SME's, therefor niches should be searched.</p> <p>Also the production of baked good would be an opportunity due to the given resources. Because of the high activities in the fishery sector of the region, this potentials can be used for extending/finding related business fields that create products or services as support/supply for the fishery sector or transforming the outcomes of the sector. Examples could be the transformation to dried or salted fish, production of fish oil or the use of fish skins for the fish leather production (for shoes or bags).</p> <p>With importance of fishery for this region, this becomes a real chance. Also the tourism sector/tourists can be considered as</p>

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
						an possible market and target group for local produced goods.
Matam	- Senegal River	rice onion millet sorghum cowpeas maize	shoes blacksmith products jewellery barrels, vats wood sculptures weavers pottery	agriculture livestock farming fishery	- commercial hub	With sorghum and millet potentials occur to produce brooms and brushes out of the plant, or to use the sorghum itself to produce pasta or cereals. Also cowpeas and maize offer opportunities for a further transformative production.
Tambacounda	Senegal River Gambia River	rice sorghum maize groundnuts watermelons	- artisanal work with hides and	agriculture fishery agroforestry	Societe de Developpement Agricole et Industriel du Senegal	With the predominance of agriculture in the region and also the. both organizations SODAGRI and PADAER, which might be possible cooperation partners, a concept could be used which turns household waste into ecological fertilizers. The

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
		sesame goats, sheep, cows	skins (less developed)		(SODAGRI) Support Project for the Development of Agriculture and Rural Entrepreneurship (PADAER)	development of this concept through entrepreneurial solutions would be one opportunity for the region.
Kedougou	gold Gambia River	sorghum corn rize fonio millet cowpea oil peanuts cotton n'dama bull, dwarf sheep and goats honey		agriculture animal husbandry fishery gold mining service sector	Brazilian and Belgian program SODEFITEX	With the predominance of agriculture in the region and also the existence of support programs, a concept could be used which turns household waste into ecological fertilizers. The development of this concept through entrepreneurial solutions would be one opportunity for the region. Small industrial production relating to cotton and sheep wool seems a possibility in the region. With SODIEFITEX already a big player is existing, but the usage of niches or the function as supplier could create entrepreneurial potential.

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
Kolda		millet maize sorghum rice fonio groundnuts cotton cowpeas cassava sesame honey milk cattle, goats, horses, pigs and poultry		agriculture animal husbandry		Small industrial production relating to cotton and sheep wool seems a possibility in the region. With the predominance of agriculture in the region, a concept could be used which turns household waste into ecological fertilizers. The development of this concept through entrepreneurial solutions would be one opportunity for the region. With sorghum and millet also potentials occur to produce brooms and brushes out of the plant, or to use the sorghum itself to produce pasta or cereals. Further transformed products out of other agricultural products, such as peanut butter, sesame paste and hummus, open another business field.
Sedhiou		millet rice corn maize sorghum fonio		agriculture livestock husbandry		Cashew shells, which are normally considered as waste, can be used to produce in a simple process briquettes for heating and cooking, which creates an entrepreneurial chance for the region. With the predominance of agriculture in the region, a concept could be used which turns household

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
		cashews bananas cattle, sheep, goats, pigs and horses honey				waste into ecological fertilizers. The development of this concept through entrepreneurial solutions would be one opportunity for the region.
Ziguinchor		millet sorghum rice and corn oil peanuts cashews cassava cowpea sesame watermelon papaya mango citrus fruits bissap okra ginger		agriculture forestry market gardening (fruit production) livestock farming fishery	Cap Skiring Art Craft Center	Cashew shells, which are normally considered as waste, can be used to produce in a simple process briquettes for heating and cooking, which creates an entrepreneurial chance for the region. Also, the high variety of market gardening products offers a lot of opportunities for industrial processes. Examples are, oils, dried fruits, canned fruits and vegetables, juices and sauces. A cooperation with the Cap Skiring Art Craft Centre could boost the network positively.

Region	Resources	Agriculture Products	Other / Special Products / Services	Economy sectors	Economic operators /infrastructure	Ideas / Recommendations
		sweet potatoes				

## 8.5. Mapping d'incubateurs au Sénégal

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
ISM incub	Dakar	Dakar	innovation (digital, tech, agriculture,..)	students	Incubator/Accelerator	<a href="http://ismincub.com/index.php">http://ismincub.com/index.php</a>	mainly a student program
IESA incub	Dakar	Dakar	Arts & culture	students	Incubator/Accelerator	<a href="http://ismincub.com/index.php">http://ismincub.com/index.php</a>	mainly a student program
CTIC Dakar	Dakar	Dakar	digital entrepreneurship	digital entrepreneurs	Incubator/Accelerator	<a href="https://www.cticdakar.com/pre-incubation-buntutekki/">https://www.cticdakar.com/pre-incubation-buntutekki/</a>	incubator not free / service fee
Suguba.	Dakar	Dakar	entrepreneurship / youth	youth (up to 40 years)	Network Incubator /	<a href="https://www.suguba.org/index.php">https://www.suguba.org/index.php</a>	cooperation with impact hub
Give1 Project	Dakar	Dakar	entrepreneurship / youth	different sectors / youth	Network Incubator /	<a href="https://give1project.net/programs/">https://give1project.net/programs/</a>	

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
Impact Hub Dakar	Dakar	Dakar	(social) innovation / entrepreneurship	entrepreneurs/freelancers	Co-Working-Space / Network / Incubator	<a href="https://dakar.impacthub.net">https://dakar.impacthub.net</a>	
jakkolabs	Dakar/Ziguinchor	Dakar/Ziguinchor	(digital) creatives / entrepreneurship	entrepreneurs	Co-Working-Space / Network / workshops	<a href="https://www.jakkolabs.net/senegal/ziguinchor/#tm-bottom-c">https://www.jakkolabs.net/senegal/ziguinchor/#tm-bottom-c</a>	
innodev	Dakar	Dakar	innovation, research and entrepreneurship	students, entrepreneurs	Incubator	<a href="http://www.innodev.sn/">http://www.innodev.sn/</a>	
Concree	(Dakar)	Dakar	entrepreneurship / incubator support	entrepreneurs, incubators, enterprises and public organizations	Online platform (virtual incubator)	<a href="http://concree.org">http://concree.org</a>	

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
Orange Fab Senegal	Dakar	Dakar	digital innovation/entrepreneurship	digital entrepreneurs	Accelerator	<a href="http://orangefab.sn">http://orangefab.sn</a>	
Cofina Startup House	Dakar	Dakar	entrepreneurship / innovation	entrepreneurs / start-ups	Incubator/Accelerator	<a href="http://www.groupecofina.com/incubateur-cofina-startup-house/">http://www.groupecofina.com/incubateur-cofina-startup-house/</a>	
Mobile Senegal Hub	Dakar / (Thiès (retired))	Dakar	tech / mobile innovation	tech, mobile start-ups / entrepreneurs	Network / , Boot-camps/ workshops	<a href="http://mobilesenegal.org/mswpsite/#nav-mobile">http://mobilesenegal.org/mswpsite/#nav-mobile</a>	
Magik Energy Lab	Dakar	Dakar	energy sector	start-ups entrepreneurs	Incubator/Accelerator	<a href="https://magikenergylab.com/magik-incubator/">https://magikenergylab.com/magik-incubator/</a>	
CTA / Technical Centre for Agriculture and Rural Cooperation	Wageningen (NE) / (Dakar)	-	agriculture (youth, digitalisation, climate, rural development)	entrepreneurs / agripreneurs	international institution (platform, incubator, Business development services)	<a href="https://www.cta.int/en/about-cta">https://www.cta.int/en/about-cta</a>	EU-FUNDED AGRICULTURAL DEVELOPMENT INSTITUTION CTA CONFIRMS

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
							CLOSURE BY END OF 2020
3E Solar Incubator	Dakar	Dakar	solar energy	start-ups/ projects	Incubator	<a href="https://www.3e.eu/solar-incubator-bridging-gap-development-bankability/">https://www.3e.eu/solar-incubator-bridging-gap-development-bankability/</a>	
Euromena Awards	Dakar	Dakar	tech, impact	start-ups	Start-up challenge	<a href="https://euromenaconsulting.com/insight-details-191">https://euromenaconsulting.com/insight-details-191</a>	international event / different places of the competition
Bayseddo	Dakar	Dakar	agriculture	investors-farmers	platform	<a href="https://www.bayseddo.com">https://www.bayseddo.com</a>	Platform to support farmers / farmers cooperatives to receive investments

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
use / urban sustainability exchange	Dakar	Dakar	agriculture and service	young people and women	Incubator	<a href="https://use.metropolis.org/case-studies/building-sustainable-income-and-employment-opportunities">https://use.metropolis.org/case-studies/building-sustainable-income-and-employment-opportunities</a>	
Jjiguene Tech Hub	Dakar	Dakar	tech	women / ICT graduates	Network	<a href="https://jjiguenetech.com/">https://jjiguenetech.com/</a>	
Coders4Africa	Dakar	Dakar	tech	IT professionals	Network training	<a href="http://www.coders4africa.org/">http://www.coders4africa.org/</a>	
Global Entrepreneurship Week Senegal	-	-	Entrepreneurship	Entrepreneurs, policy makers	Event	<a href="https://genglobal.org/senegal">https://genglobal.org/senegal</a>	
Lab Innovation by Société Générale	Dakar	Dakar	innovation / tech	start-ups, developers and students	Incubator Accelerator	<a href="https://societegenerale.africa/en/innovative-bank/innovation-labs/">https://societegenerale.africa/en/innovative-bank/innovation-labs/</a>	cooperation with jakkolabs

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
Decent Jobs for Youth	-	-	Youth Employment	governments, academia, foundations, regional institutions, private sector, social partners	Global Initiative /Platform/Alliance	<a href="https://www.decentjobsforyouth.org/global-initiative#who-we-are">https://www.decentjobsforyouth.org/global-initiative#who-we-are</a>	
Youth Entrepreneurship and Self-employment (YES) Forum	Dakar (2018)	Dakar (2018)	Youth Employment	young entrepreneurs, policy makers, investors	Event / Forum	<a href="http://www.intracen.org/events/yes-forum-2018/">http://www.intracen.org/events/yes-forum-2018/</a>	changing locations (2018 Dakar/ 2019 Addis Abeba) / feature of the Global Entrepreneurship Week / Organization by ,decent jobs for youth'

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
BIawe	Tenkodogo	Burkina Faso	Women empowerment	women	Incubator	<a href="https://www.ecowas.int/ecowas-moves-to-empower-women-from-rural-communities-in-the-region-through-business-incubator-centres/">https://www.ecowas.int/ecowas-moves-to-empower-women-from-rural-communities-in-the-region-through-business-incubator-centres/</a>	Pilot project of ECOWAS, which Senegal is also a part of
APIX	Dakar	Dakar	Investment development	Investors	Investment development	<a href="https://investinsenegal.com/apix/presentation/">https://investinsenegal.com/apix/presentation/</a>	Also supports Entrepreneurship
Senegal PME	Dakar	Dakar	SME Development	SMEs	Platform	<a href="https://www.senegalpme.com/a-propos/">https://www.senegalpme.com/a-propos/</a>	
Incubator de Université de Gaston Berger	Saint Louis	Saint Louis	Entrepreneurship, Agriculture and Renewable Energies	students	Incubator	<a href="https://www.ugb.sn/actualites/871-entrepreneuriat-agricole-un-colloque-organise-a-l-incubateur-de-l-universite-gaston-berger.html">https://www.ugb.sn/actualites/871-entrepreneuriat-agricole-un-colloque-organise-a-l-incubateur-de-l-universite-gaston-berger.html</a>	

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
FundWell	-	-	Micro Funding / Agriculture, IT and Creative Industries	students	Micro funding, Mentoring, Ecosystem	<a href="https://www.fundwell.org/">https://www.fundwell.org/</a>	Cooperation with the University Gaston Berger Saint Louis
Incubator of the University of Thiès	Thiès	Thiès	Entrepreneurship	students	Incubator	<a href="https://www.univ-thies.sn/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=104:la-recherche-a-luniversite-de-thies&amp;catid=43:recherche&amp;Itemid=18">https://www.univ-thies.sn/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=104:la-recherche-a-luniversite-de-thies&amp;catid=43:recherche&amp;Itemid=18</a>	
Le Centre d'Incubation et de Développement des Entreprises de Femmes et de Jeunes (CIDEFJ)	Dakar	Dakar	Entrepreneurship	women and entrepreneurs	Incubator	<a href="http://incubateursenegal.org/">http://incubateursenegal.org/</a>	

Name	City	Region	Sector	Target groups	Form of Organization	Link	Notes
AfriLabs	-	-	tech	innovation centres/hubs	Network / Ecosystem		
Bantalabs	Saint Louis	Saint Louis	web development	tech start-ups	Consulting/Training	<a href="https://www.crunchbase.com/organization/bantalabs#section-overview">https://www.crunchbase.com/organization/bantalabs#section-overview</a>	

## 8.6. The Pilot Centre in Sokone



*Des machines disponibles au Centre*



*Production de grains de baobab à Sokone*



*Produits élaborés par les bénéficiaires du Centre. i.e. : Huile de Baobab*