



**SOUTIEN À
L'ENTREPRENEURIAT**

PANORAMA DES INCUBATEURS EN AFRIQUE FRANCOPHONE



SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT

**PANORAMA
DES INCUBATEURS
EN AFRIQUE
FRANCOPHONE**

Table des matières

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
STRUCTURES DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT : DE QUOI PARLE-T-ON ? QUELQUES DÉFINITIONS ET CONCEPTS	11
1 • Définitions et classification des structures d'accompagnement et espaces de collaboration des entrepreneurs	12
2 • Les bénéficiaires ciblés par les structures d'accompagnement	15
3 • Les services et événements en faveur de l'entrepreneuriat proposés par les structures d'accompagnement.	17
4 • Les modèles et outils de financement des jeunes pousses	21
5 • Définitions des modèles financiers et juridiques existants pour les structures d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes.	24
ÉTAT DES LIEUX DANS L'ESPACE FRANCOPHONE EN AFRIQUE	27
1 • Analyse historique et comparative de l'évolution des structures d'accompagnement des porteurs de projet dans le monde	28
Naissance du concept aux États-Unis	28
Croissance et différenciation de l'offre.	29
Accompagnement des porteurs de projet à l'ère d'internet	30
Différences d'approches entre les cultures anglo-saxonnes et latines, et leurs influences sur les structures d'appui en Afrique	31
2 • Cartographie des structures d'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes implantées dans les pays francophones en Afrique	35
3 • À la découverte de structures d'appui en Afrique francophone, à travers quelques thématiques porteuses	36
Incubateurs et accompagnateurs de la croissance numérique africaine	36
Incubateurs et soutien à l'entrepreneuriat au féminin	38
Incubateurs et programmes adossés aux universités et à la recherche publique.	39
Les appuis aux jeunes pousses dans le domaine de l'environnement	41
Les incubateurs comme lieux de rencontres et d'émulation dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (ESS)	42
ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES	45
1 • Soutenir les incubateurs comme opérateurs de développement économique.	46
2 • Enjeu de la gouvernance : l'importance d'un partenariat public-privé	48
3 • Enjeu du financement des incubateurs	49
4 • Enjeu de la professionnalisation des lieux et des équipes	50
5 • Enjeu de la dynamique des écosystèmes de l'entrepreneuriat	52
CONCLUSION	54
LEXIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT	57
QUELQUES EXEMPLES DE STRUCTURES ACTIVES DANS DES PAYS DE LA FRANCOPHONIE	68
ANNUAIRES DES ESPACES ENTREPRENEURIAUX AFRICAINS	73



AVANT-PROPOS

Je me réjouis de cette publication qui sera l'un des outils clés pour la mise en œuvre du programme de l'Organisation internationale de la Francophonie en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes en Afrique subsaharienne francophone.

Ce nouveau programme s'inscrit pleinement dans les orientations prises par les chefs d'État et de gouvernement lors du Sommet de Dakar de novembre 2014 dédié aux jeunes et aux femmes, ainsi que dans la nouvelle stratégie économique adoptée lors de ce même Sommet, et que j'ai voulu mettre en œuvre sans attendre car le temps presse !

À travers cet ambitieux programme et son volet en faveur de la création d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises, qui seront déployés dans un premier temps en Afrique subsaharienne francophone où ils sont encore trop peu nombreux, l'OIF est persuadée que les pays bénéficieront d'un puissant atout pour stimuler le développement local, national et régional. Car nous savons désormais qu'il s'agit là de dispositifs formidables pour cultiver l'esprit d'entreprise, pour renforcer les initiatives économiques, petites et moyennes entreprises et industries, pour créer de la richesse et des emplois, pour stimuler le développement, pour aider à produire sur des normes et des standards de qualité, à monter un plan d'affaires avec une bonne analyse des exigences du marché, pour soutenir aussi l'innovation tout en mettant l'accent sur la professionnalisation, les compétences et la qualité.

C'est aujourd'hui, tout de suite, qu'il faut donner aux jeunes et aux femmes tous les moyens de leur autonomisation, qu'il faut les accompagner dans leur capacité d'entreprendre, leurs initiatives économiques, dans les entreprises qu'ils souhaitent créer ou développer. Et c'est bien l'objectif que poursuit la Francophonie et pour lequel elle appelle les États et partenaires techniques et financiers à se mobiliser.

MICHAËLLE JEAN
Secrétaire générale de la Francophonie



Introduction

En 2015, l'ensemble des États et gouvernements membres et observateurs de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) représente près d'un milliard d'habitants. Selon les chiffres de l'OIF, les jeunes de moins de 35 ans représentent près de 60 % de cette population, soit un peu plus de 620 millions d'individus. Mieux, si l'on se base uniquement sur les États et les gouvernements membres de l'OIF et partageant le français comme langue officielle, près de sept personnes sur dix ont moins de 35 ans. L'espace francophone constitue *de facto* un des espaces géolinguistiques les plus jeunes de la planète. Une tendance qui ira en grandissant au fil des décennies : en 2050, selon l'OIF, le nombre de francophones devrait franchir la barre des 700 millions, soit 8 % de la population mondiale.

La situation de l'emploi des jeunes est globalement préoccupante dans l'ensemble des pays francophones. Elle s'est dégradée avec la crise mondiale, n'épargnant pas les pays développés, où le chômage touche de façon plus aiguë les jeunes sortis de l'école sans diplôme. Mais, en Afrique subsaharienne, l'absence de perspectives d'emplois frappe également très durement les jeunes diplômés et bien sûr les non-diplômés, massivement victimes du sous-emploi, emplois informels et souvent mal rémunérés. Ils ne bénéficient d'aucun droit social. Cette précarité pèse cruellement sur les migrations régionales et internationales, qui explosent depuis cinq ans.

Les femmes représentent un enjeu spécifique à l'intérieur de la problématique de l'emploi. Les femmes sont plus nombreuses à arriver sur le marché du travail sans formation, et entrent dans la vie active à un âge plus précoce que les garçons. Plus que ces derniers, elles créent leur propre emploi, souvent à travers des activités informelles faiblement rémunérées. Mal reconnues dans la société, elles occupent des emplois souvent peu décents, dégradants, ou comportant des risques pour leur santé. En Afrique subsaharienne, en 2014, 86 % des femmes occupaient un emploi précaire, la majorité

d'entre elles collaborant à l'entreprise familiale, et 77 % travaillaient dans le secteur informel et ne bénéficiaient pas de contrat ni d'accès à la protection sociale. Pourtant, de nombreuses études (notamment de l'UNICEF, de la BAD, de la FAO ou de l'OCDE) montrent qu'investir dans l'autonomisation économique des femmes est l'un des moyens les plus efficaces de promouvoir une croissance économique inclusive et durable et donc de réduire la pauvreté.

De manière générale, les principaux freins à l'employabilité des jeunes et des femmes dans les pays d'Afrique francophone, et plus particulièrement dans les Pays les moins avancés (PMA) africains, restent l'inadéquation des cursus d'enseignements face aux perspectives d'emploi et la faible densité du tissu d'entreprises formelles qui limite le potentiel d'emplois.

Dès lors, l'entrepreneuriat devient un outil stratégique, en ce qu'il donne aux jeunes et aux femmes la possibilité d'assurer leur autonomie financière et de s'insérer dans la vie économique. La création d'entreprises formelles permet de créer de la richesse, devient source d'emplois, de valeur ajoutée, de recettes fiscales et d'innovation, et constitue un moteur essentiel d'une croissance inclusive et équitable.

Dans le cadre de sa programmation quadriennale 2015-2018, l'Organisation internationale de la Francophonie a adopté la mise en œuvre d'un nouveau programme visant à renforcer les capacités des Pays les moins avancés d'Afrique subsaharienne francophone, à identifier et maîtriser les opportunités de création d'emploi par l'entrepreneuriat, en particulier pour les jeunes et les femmes, dans les filières stratégiques pour la Francophonie (l'économie numérique, l'économie verte, l'économie sociale et solidaire ou encore l'économie de la culture). Ces secteurs à fort potentiel économique et à fort potentiel d'emplois sont autant de secteurs en mesure de transformer la structure économique et sociale des pays ciblés.

Le programme s'inscrit en conformité avec la Stratégie économique pour la Francophonie, adoptée lors du XV^e Sommet de Dakar en novembre 2014, qui considère les jeunes et les femmes comme un moteur de l'entrepreneuriat, dans tous les secteurs d'activité, en mesure de contribuer à une croissance économique inclusive et durable.

Le programme soutiendra notamment la création ou la pérennisation d'incubateurs d'entreprises dans neuf pays d'Afrique francophone*. Les incubateurs sont des structures qui détectent, sélectionnent, accompagnent des projets d'entreprises dans le but de favoriser le développement économique et l'emploi. Ce sont des structures qui ont prouvé leur efficacité dans les pays du Nord depuis plusieurs années, et qui sont en plein développement dans les pays du Sud.

Dès lors, la direction de la Francophonie économique a souhaité réaliser une publication sur le soutien à l'entrepreneuriat innovant, mettant en lumière le concept d'incubateurs en Francophonie et proposant un panorama des incubateurs en Afrique francophone, zone prioritairement ciblée par le programme.

Cette publication se veut à la fois pédagogique et scientifique, afin de clarifier le concept d'incubateur, très souvent employé comme un terme générique cachant de multiples réalités de structures, de gouvernance et de services, et des disparités de modèles entre le Nord et le Sud, et vulgarisatrice afin d'être abordable et instructive pour l'ensemble des acteurs de l'entrepreneuriat innovant (depuis les porteurs de projet jusqu'aux décideurs institutionnels, en passant par les part-

naires privés, les financeurs et la société civile) et pour un public non expert.

Nous avons essayé dans ce document de dresser un état des lieux en Francophonie à un instant « t », à une période pleine de dynamisme, où l'on rencontre de plus en plus d'initiatives en Francophonie et en particulier sur le continent africain, pour créer des espaces de soutien à l'entrepreneuriat et des espaces de travail collaboratif, répondant à une attente croissante des jeunes femmes et hommes porteurs de projets. Nous l'avons pensé comme un guide pratique, attractif, qui peut s'emporter partout et être feuilleté à tout moment pour vérifier une définition, comprendre les différents services proposés aux jeunes pousses en fonction de leur stade de développement, ou encore trouver une structure d'accueil ou un partenaire.

Nous souhaitons que cette publication permette d'encourager et de soutenir la création ou la pérennisation d'incubateurs d'entreprises dans les pays ciblés par ce programme et au-delà. Elle devra également être un outil vivant, servant de base de réflexion dans le cadre d'activités d'échange de bonnes pratiques entre acteurs de l'entrepreneuriat au sein de l'espace francophone. Elle pourra être enrichie au fil du temps des expériences des incubateurs et jeunes pousses francophones, le monde de l'entrepreneuriat étant en perpétuel mouvement,

créatif et innovant. Nous espérons que cette publication répondra aux attentes des acteurs pour lesquels nous l'avons pensée, et nous sommes heureux de participer à cette dynamique au travers du programme de promotion de l'entrepreneuriat.



© Patrick Lazic

ÉTIENNE ALINGUÉ

Directeur de la Francophonie économique

* Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Gabon, Madagascar, Mali, Niger, République démocratique du Congo, Sénégal.



STRUCTURES DE SOUTIEN À
L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT :
DE QUOI PARLE-T-ON ?
QUELQUES DÉFINITIONS
ET CONCEPTS

Définitions et classification des structures d'accompagnement et espaces de collaboration des entrepreneurs⁽¹⁾

Entreprendre est difficile, et les embûches, surtout au moment du démarrage, ne manquent pas. Pour démarrer son entreprise, il faut d'abord savoir bien s'entourer, en étant bien accompagné. Être accompagné ? C'est-à-dire bénéficier des conseils et des services qui permettent à l'entrepreneur, très en amont de son projet, de définir précisément les objectifs qu'il souhaite atteindre et où il veut aller. C'est la mission des structures d'appui à la création d'entreprise innovante, autrement dit des « incubateurs » (pris dans le sens générique de structure d'appui à l'entrepreneuriat innovant)* : aider l'entrepreneur à transformer son idée innovante en entreprise durable, rentable et performante.

En Europe, comme dans la Silicon Valley ou en Asie, on retrouve les mêmes dénominations de structures d'appui à l'entrepreneuriat innovant : incubateurs*, accélérateurs*, espace de cocréation*, Labfab*... L'Afrique n'échappe évidemment pas à ce mouvement. En Afrique de l'Ouest par exemple, les premiers incubateurs apparus au Sénégal, au Burkina Faso et au Niger aident chaque année des dizaines de jeunes entrepreneurs à décoller dans leur secteur, en fournissant de l'appui logistique, méthodologique, commercial, en apportant du réseau et même des opportunités d'affaires.

Car les incubateurs constituent aussi des lieux de rencontres, des communautés d'entrepreneurs et des outils de réseau. Les hacka-

thons*, les compétitions de jeunes pousses, les sessions de formation collectives, les ateliers d'entrepreneurs... sont autant d'occasions qui permettent aux écosystèmes entrepreneuriaux de se constituer et de se développer. Plus que de simples bureaux physiques, les structures d'accompagnement sont des espaces d'émulation entre porteurs de projet et des lieux fédérateurs. C'est là que se construisent les écosystèmes de la création d'entreprise, où les jeunes pousses se retrouvent, travaillent ensemble, échangent et collaborent, où les grandes entreprises découvrent des innovateurs, où les bailleurs de fonds identifient des projets à potentiel de valeurs. En Afrique, il y a cinq ans, l'on dénombrait moins de cinq structures d'appui à la création d'entreprises innovantes. Aujourd'hui le continent en comptabilise plus de 200 !

« La création d'entreprise est une alternative à l'emploi salarié, mais il faut bien préparer son projet et être entouré. Notre territoire a mis en place tout un réseau d'aides en accompagnement et financement des projets. »

Nathalie Verdeille, directrice du développement économique, Territoire Est Ensemble, France, 2015.

(1) Tous les mots marqués d'un astérisque (*) dans le texte sont inclus dans le lexique de l'entrepreneuriat innovant en page 57.



© Samir Abdelkrimi / StartupBRICS

Jeunes entrepreneurs ghanéens lors de la visite de l'incubateur Mest (Accra), durant le projet #TECHAFrique.

« Ce que je vois sur le terrain, c'est un vrai dynamisme entrepreneurial en Afrique, un écosystème bouillonnant de jeunes entreprises qui commencent à se constituer. »

Cédric Donck, entrepreneur et investisseur providentiel* au Burkina Faso et à Madagascar, France, 2015.

STRUCTURES DE SOUTIEN : QUI FAIT QUOI ?

INCUBATEUR*, COUVEUSE*, ESPACE DE TRAVAIL COLLABORATIF*, ACCÉLÉRATEUR*, PÉPINIÈRE*... VOICI QUELQUES REPÈRES POUR S'Y RETROUVER :

• LA COUVEUSE* POUR TESTER

La couveuse accueille le porteur de projet avant que l'entreprise ne soit créée. Son objectif : valider le projet avant de sauter le pas. La couveuse apporte du conseil à l'entrepreneuriat et des services d'appui. Par exemple, c'est la couveuse qui émet les factures, suit la comptabilité, gère les taxes. En France, les couveuses sont encadrées par un Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE). Les porteurs de projet sont salariés (en contrat à durée déterminée ou en tant que stagiaires de la formation professionnelle) et reçoivent, après déduction des cotisations sociales, le résultat de leur activité. La couveuse est en principe une structure publique ou semi-publique, dont l'accompagnement est limité dans le temps. Il existe également des structures privées de portage salarial*, et des coopératives d'entrepreneurs* qui proposent une alternative à la création d'entreprise classique à tout professionnel souhaitant se mettre à son compte pour vivre de son savoir-faire, sans avoir à gérer son entreprise seul ou de façon isolée.

• L'INCUBATEUR* POUR INNOVER

L'objectif de l'incubateur est de soutenir l'étape clé de « gestation » des projets innovants, c'est-à-dire des projets qui nécessitent une maturation avant la phase de commercialisation et qui présentent souvent un potentiel de développement important (revenus, emploi, impact...). L'incubateur est une structure qui intervient tôt dans le parcours de l'innovation (l'entreprise n'est pas encore créée, ou est très jeune) et qui va accompagner l'entrepreneur uniquement durant son démarrage.

Les incubateurs peuvent être thématiques, c'est-à-dire spécialisés sur des secteurs particuliers (télécommunication, santé, environnement notamment) ou des cibles spécifiques (comme les étudiants ou les femmes). Ils peuvent fonctionner selon un modèle public (subventions ou avances remboursables) ou privé (location, prises de participations ou mécénat de grandes entreprises). L'entrée dans les incubateurs est souvent conditionnée par des critères économiques ou d'innovation. Les services proposés dépendent des structures : mise à disposition de bureaux, formations et aides à l'entrepreneur, aide financière au démarrage, appui à l'innovation... →

→ En anglais, « Incubator » est un terme plus générique, désignant toute structure d'appui à l'entrepreneuriat. Aussi, la notion d'incubateur est souvent vue également au sens large, et désigne en réalité une structure d'appui à l'entrepreneuriat apportant des services d'accompagnement aux entrepreneurs.

• **L'ACCÉLÉRATEUR* POUR L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL ET FINANCIER**

L'accélérateur est une structure destinée à appuyer le développement d'entreprises déjà créées, mais encore jeunes. Il offre des programmes courts de formation et renforcement de capacités (quelques mois), permettant de finaliser un produit/service ou un plan d'affaires, pour ensuite accélérer le développement commercial et financier de l'entreprise. L'accélérateur se caractérise par sa capacité à créer du réseau, organiser des événements de promotion des projets ou des rencontres d'affaires. L'accélérateur est souvent une structure thématique, spécialisée sur un créneau de marché, et une structure privée, se rémunérant sur des prises de participation, ou de financement mixte.

• **LA PÉPINIÈRE* POUR SE DÉVELOPPER PLUS SÈREINEMENT**

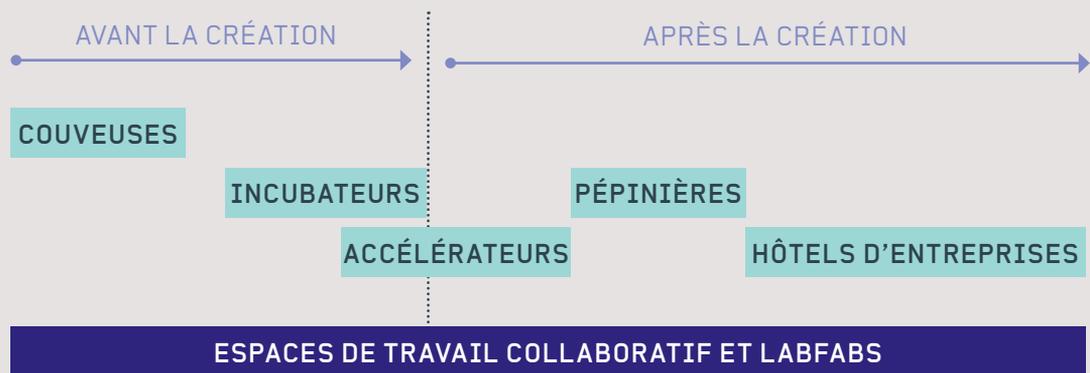
La pépinière est la structure, souvent publique, qui intervient après la phase d'incubation ou la couveuse, et ceci durant un temps qui varie en principe de trois à cinq ans. Elle offre un environnement facilitant le développement de l'entreprise à des coûts accessibles, par exemple des bureaux privatifs ou ouverts, des services de téléphonie

et de photocopie, des salles de réunion, parfois même des locaux d'activité et de stockage... C'est aussi un lieu d'échange et de réseau pour les entrepreneurs qui ont déjà créé leur entreprise. Ces derniers y trouvent des prestations de soutien et d'accompagnement sous forme de services collectifs ou individualisés : du conseil, des formations ou des services mutualisés pour les entrepreneurs. Bien que les pépinières soient parfois assimilées à des hôtels d'entreprises*, il existe une différence majeure entre ces deux types de structures. En effet, contrairement aux pépinières, les hôtels d'entreprises n'offrent qu'un hébergement sans aucune forme de soutien ni d'accompagnement. L'hébergement, dans un hôtel d'entreprises, n'est par ailleurs pas limité dans le temps.

• **L'ESPACE DE TRAVAIL COLLABORATIF* OU ESPACE DE COCRÉATION* (« COWORKING » EN ANGLAIS), POUR TRAVAILLER SANS ÊTRE ISOLÉ**

Ouvert à toute personne à la recherche d'un lieu de travail, l'espace de travail collaboratif (aussi appelé espace de cocréation) est un espace partagé entre plusieurs travailleurs indépendants. On parle aussi de « tiers-lieu ». Les postes de travail peuvent être loués à la journée ou pour une période plus longue, selon les centres. Ce sont des lieux où l'on retrouve également un mode de fonctionnement partagé, où l'échange et la convivialité sont encouragés, et qui offrent une proximité avec d'autres travailleurs indépendants, parfois sur un sujet d'intérêt commun. L'espace de travail collaboratif est davantage adapté aux entrepreneurs indépendants ou aux très petites équipes.

LES STRUCTURES D'APPUI À L'ENTREPRENEURIAT, SELON LA MATURITÉ DE PARCOURS DES ENTREPRENEURS



Les bénéficiaires ciblés par les structures d'accompagnement

Avant de fournir une aide logistique ou financière, les structures d'accompagnement visent d'abord à épauler et guider ceux qui ont besoin de conseils pour structurer et rendre viable leur projet (en phase d'idées), ou à le faire croître, grandir et perdurer dans le temps (en phase développement). Ce sont des étapes souvent incontournables pour faire les premiers pas. Ainsi, plus qu'un lieu physique dédié à l'innovation, ces lieux agissent souvent comme des accélérateurs de transferts de connaissance, de remise à niveau et de transmission d'expérience.

« Pour entreprendre, il faut savoir rester concentré, trouver le bon cofondateur, oublier les horaires et exécuter, exécuter, exécuter. Sinon votre idée n'aura aucune valeur. »

Tidjane Deme, Google, Sénégal, 2015.

En effet, les structures d'accompagnement comme les incubateurs se donnent pour mission d'aider les jeunes (ou moins jeunes) porteurs de projet à se lancer et à guider leurs premiers pas. Pour intégrer ces structures, le public cible (qu'il s'agisse de sociétés déjà bien structurées et disposant d'un chiffre d'affaires et d'un réel potentiel de croissance, de jeunes pousses en démarrage, ou de simples porteurs d'idées souhaitant valider un concept et prototyper un premier produit ou service), doit en général soumettre un dossier. Celui-ci pourra être étudié au fil de l'eau (en fonction des places disponibles, par exemple), ou dans le



Jeunes entrepreneurs sénégalais lors du Startup Weekend Dakar organisé par le CTIC Dakar.

© IMAGEn / E. Galland

cadre d'appels à candidatures périodiques, par promotions successives (ou « cohortes » dans le jargon). Le mode d'admission est propre à chaque organisme. Il peut se faire sur un critère purement économique et financier (capacité à louer un bureau ou service ou intéressement au capital par exemple) ou sur des critères mixtes : innovation, potentiel de création d'emploi, maturité... qui pourront être étudiés *via* un comité de sélection mis en place par la structure incubatrice. Pour les structures qui offrent essentiellement des locaux (espaces de travail collaboratif par exemple), les critères d'admission sont beaucoup plus souples et limités à une charte affirmant un certain nombre de valeurs et de règles collaboratives. Le public visé par les espaces de travail collaboratif, ou espaces de co-création, diffère d'ailleurs sensiblement de celui que l'on retrouve usuellement dans les incubateurs d'entreprises innovantes : l'on rencontrera plus souvent des travailleurs indépendants (dits *freelance* en anglais), des artistes ou des entrepreneurs dits nomades (sans bureaux fixes, →

→ voyageant souvent pour raisons professionnelles). Tandis que les incubateurs d'innovation ou accélérateurs, se caractérisent la plupart du temps par un public diplômé, au parcours varié : soit des jeunes qui sortent de l'université, soit des cadres qui ont envie de sauter le pas de la création d'entreprise grâce à un savoir-faire et un réseau d'affaires acquis, soit des chercheurs ou techniciens qui ont envie de transformer une idée (ou un brevet) en entreprise. Enfin, les structures d'appui peuvent être généralistes, c'est-à-dire accueillir tout type de projet, quelle qu'en soit la nature ou la thématique, ou au contraire être des structures spécialisées sur une thématique ou un public cible.

Dans ce second cas, on retrouve des incubateurs spécialisés dans la santé par exemple, ciblant plutôt un public de chercheurs et de scientifiques et offrant des structures de laboratoires et des liens avec des services de santé, ou des incubateurs féminins, liés ou portés par des réseaux de femmes chefs d'entreprise, des incubateurs universitaires ou d'écoles, réservés aux jeunes diplômés.

« Avec Maroc Pionnières, nous voulons promouvoir et dynamiser l'entrepreneuriat au féminin. »
Asmae Mourin Azzouzi, AFEM, Maroc.



Les « matinales entrepreneurs » sont des formations collectives qui ont lieu chaque premier jeudi du mois à l'incubateur Bond'innov.

© Bond'innov

Les services et événements en faveur de l'entrepreneuriat proposés par les structures d'accompagnement

LES LOCAUX

Les entrepreneurs poussent la porte des structures d'accompagnement pour y travailler : ils recherchent en particulier des bureaux à louer à un coût abordable, une bonne connexion internet (principalement du réseau Wi-Fi), et des équipements et salles de réunion. Les structures d'appui à l'entrepreneuriat comme les incubateurs ou les espaces de travail collaboratif mettent alors à disposition un certain nombre de moyens logistiques, souvent sous la forme de location mensuelle ou trimestrielle.

Au nombre de ces moyens, on peut citer : les bureaux, la location de salles de réunion à l'heure (une entreprise souhaitant recevoir un client) ou à la journée (un consultant ou un travailleur indépendant qui souhaite organiser des formations par exemple), de la documentation (des abonnements à des revues d'affaires ou des magazines spécialisés sur l'innovation comme *Wired*, la *Harvard Business Review*, etc.), et bien sûr du matériel informatique (ordinateurs, imprimantes, scanners notamment).

« Nous travaillons en synergie avec les jeunes pousses déjà incubées comme nous au sein de l'incubateur CTIC Dakar, en complémentarité. Nous gagnons du temps, c'est cela l'effet réseau. »

Caamo Kane, fondatrice de Dr Linkup, Sénégal, 2015.

LE CONSEIL

Les entrepreneurs cherchent également à être conseillés : l'accompagnement personnalisé ou collectif est aussi, évidemment, une importante activité des structures d'appui dont la vocation est d'aider l'entrepreneur à réussir son projet d'entreprise, et ainsi éviter les erreurs. Cet accompagnement, souvent plus intensif dans les structures d'appui spécialisées sur le début de parcours entrepreneurial (couveuses, incubateurs), peut prendre des formes variées →

LES QUATRE BRIQUES DE SERVICES DES STRUCTURES D'APPUI À L'ENTREPRENEURIAT

Locaux professionnels, laboratoires, équipements.

Conseil, formation, suivi individualisé ou collectif.

Réseau, communauté d'entrepreneurs, événements.

Financement, aide à la recherche de fonds.



LA TENDANCE LABFAB* EN AFRIQUE FRANCOPHONE

• **LES LABFABS***, ou laboratoires de fabrication, sont des lieux ouverts à tout type de public où il est mis à disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. Initiée aux États-Unis d'Amérique à la fin des années 1990, au sein du Massachusetts Institute of Technology (MIT), la tendance des laboratoires de fabrication gagne le continent africain. D'après le site fablabs.io, qui répertorie les laboratoires de fabrication dans le monde, il y en aurait dix-huit en Afrique dont six en Afrique francophone (*données septembre 2015*). Il s'agit de WoE Lab à Lomé, au Togo, OuagaLab à Ouagadougou, au Burkina Faso, Baby Lab à Abidjan, en Côte d'Ivoire, Bamako FabLab à Bamako, au Mali, Defaral Sa Labo à Dakar, au Sénégal, et FabLab Casablanca, au Maroc. Les initiatives du Togo et du Burkina Faso sont révélatrices de l'évidente émergence des labfabs dans un contexte de « débrouillardise technologique ».

• WOELAB À LOMÉ, AU TOGO

Se définissant comme le premier espace africain de démocratie technologique, le WoE Lab est un espace d'innovation partagée où s'élaborent au quotidien de nouvelles approches de collaboration productive et vertueuse en contexte africain avec la philosophie « technologie à très bas prix ». Connue pour avoir monté une imprimante 3D à partir de matériaux recyclés, la structure fait également office de :

- centre de ressources numériques,
- incubateur de technologie,
- pépinière de structures des domaines web numérique et TIC,
- espace d'expression privilégiée de la démocratie technologique,
- lieu de diffusion d'une connaissance technologique accessible à tous à travers une assistance mutuelle bénévole, un accompagnement technologique gratuit pour les artisans du quartier, une reconquête du pouvoir de faire, une recherche d'une intelligence globale, etc.,
- collaboration universitaire et volet recherche : partenariats avec les centres de recherche et les écoles de design,

- appui aux institutions dans la démarche de constitution de leur propre pôle Lab.

• OUAGALAB, À OUAGADOUGOU, AU BURKINA FASO

Le OuagaLab, premier labfab du Burkina Faso, est né en décembre 2011 à l'initiative d'une dizaine de jeunes Burkinabés qui participaient à la troisième édition du Forum InnovAfrica⁽¹⁾, organisé à Ouagadougou cette année-là. Constitué de manière informelle et hébergé provisoirement dans les locaux de l'association de formation Yam Pukri à Ouagadougou, le OuagaLab organise en 2012 ses premières activités autour du montage d'une fraiseuse numérique, la découverte des logiciels libres, la programmation de cartes Arduino, puis la fabrication en 2013 d'une éolienne Pigott qui sera présentée à Abidjan pour la cinquième édition d'InnovAfrica. En 2014, le OuagaLab devient un véritable tiers-lieu pour l'innovation comportant un labfab, un espace de cocréation pour les porteurs de projet innovant qui ont besoin de fabriquer un prototype de leur idée, un espace de travail collaboratif, un centre de formation, et un lieu dédié à la rencontre et aux échanges entre acteurs de l'innovation.



Une membre du WoE Lab entourée par des jeunes Togolaises formées à l'impression 3D.

© Samir Abdelkrim / StartupBRICS

(1) <http://innovafrica.org/fr/>

* Tous les mots marqués d'un astérisque (*) dans le texte sont inclus dans le lexique de l'entrepreneuriat innovant en page 57.

→ (formations, Master class*, ateliers, accompagnement*, mentorat*...), permettant ainsi aux porteurs de projet de monter en compétences sur des sujets indispensables tels que le juridique, le commercial, le marketing et le financier. Un entrepreneur doit en effet apprendre à savoir piloter l'ensemble des composantes de son entreprise pour diriger. Lorsque l'entreprise est créée et que l'entrepreneur est déjà quelque peu aguerri, l'accompagnement (en pépinière, accélérateur) prend la forme de soutien, et est tourné vers le développement d'affaires ou le financement.

« Pour chaque jeune pousse, il faut arriver à mettre en face un mentor. »

Babacar Birane, Concree, Sénégal 2015.

LE RÉSEAUTAGE*

Le réseautage est souvent cité dans la palette des services proposés par les structures d'appui. En effet, dans la vie d'un entrepreneur, rencontrer des prospects (futurs clients), identifier des experts, partager son expérience, est vital. Les structures d'appui aident de plus en plus les entrepreneurs à élargir leur réseau par l'organisation d'évènements : concours, compétition de Pitch*, Hackathons*, séminaires, rencontres d'affaires notamment.

Ces évènements sont aussi des outils de sensibilisation puissants. En Afrique, ce sont à travers les évènements que les apprentis entrepreneurs découvrent et touchent du doigt pour la toute première fois l'univers de l'entrepreneuriat. Ils y rencontrent parfois leurs futurs cofondateurs, mûrissent leurs premières idées d'entreprises, rencontrent des mentors qui vont suivre leur progression et les aider dans le temps. Les évènements liés à l'entrepreneuriat innovant sont de formidables outils d'évangélisation au béné-

ficie des écosystèmes locaux, et qui diffusent l'envie d'entreprendre auprès des plus jeunes.

LE FINANCEMENT

L'autre attente importante et vitale des entrepreneurs est le financement de leurs projets, qui est souvent une vraie difficulté, surtout en début de parcours (c'est-à-dire avant d'avoir pu réaliser un premier chiffre d'affaires), et encore plus dans le domaine de l'innovation (synonyme de potentiel, certes, mais aussi de risque). Cette difficulté est encore plus forte en Afrique car les écosystèmes du financement d'amorçage sont souvent absents.

Certaines structures peuvent aider au financement direct des projets, en particulier dans les projets à forte dimension technologique *via* des incubateurs liés à la recherche ou aux universités par exemple, mais ce type d'appui est rare et réservé à quelques projets phares, rentrant dans des priorités bien définies. La plupart des incubateurs et autres structures de soutien à l'entrepreneuriat manquent de ressources financières et ne sont pas en capacité d'aider au financement des projets accompagnés. Aussi, l'aide au financement consiste souvent en une aide indirecte, passant par une tarification basse ou aménagée des services fournis, et par une intermédiation vers les bailleurs de fonds publics et/ou privés.

« On ne naît pas entrepreneur, on le devient en sécurisant son parcours avec un bon niveau de financement, en travaillant sa posture, en se formant, en développant son réseau... »

Grégory Sagez,
président du réseau BGE, 2015.



UN ÉVENTAIL DE SERVICES

QUELQUES EXEMPLES DE SERVICES
QUE L'ON RETROUVE SOUVENT
DANS LES INCUBATEURS, ET DU JARGON
DE L'ENTREPRENEURIAT.
EXPLICATIONS ET TRADUCTIONS.

• ATELIER THÉMATIQUE*

Les entrepreneurs partagent tous des préoccupations communes : Comment recruter ? Quels statuts juridiques choisir ? Comment trouver des financements ?... L'atelier thématique est une séance de travail pendant laquelle différents participants mettent en commun questionnements, expériences, approfondissements, engagements individuels ou collectifs notamment, relatifs à un sujet spécifique précédemment défini. L'échange entre entrepreneurs organisé par l'incubateur avec un spécialiste de la question traitée est un très bon moyen de monter en compétence.

• CANEVAS DU MODÈLE ÉCONOMIQUE (OU *BUSINESS CANVAS*)*

Cette méthode, développée à l'origine par un collectif d'entrepreneurs et de consultants, a été très fortement relayée dans les incubateurs et structures d'entrepreneuriat. Elle consiste en une représentation synthétique du modèle économique* décrivant les principaux aspects de l'activité d'une organisation, tant au niveau de ses finalités que des ressources et moyens déployés. Le modèle le plus connu a été conçu par Alexander Osterwalder et comporte neuf catégories : les segments cibles, la proposition de valeur, les canaux de distribution, la relation client, les sources de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coûts.

• REMUE-MÉNINGS (OU BRAINSTORMING)*

Cette technique permet de faire appel à l'intelligence collective d'un groupe ou d'un individu pour trouver des idées originales (créatives). Dans les sessions de remue-ménings, chacun des participants est invité à émettre des idées ou suggestions en relation avec le sujet d'études. Les incubateurs étant des communautés d'entrepreneurs, cette technique est évidemment très souvent utilisée. Elle a aussi l'avantage de la gratuité, dans le cadre d'échanges de bons procédés entre les entrepreneurs.

• HACKATHON*

Issu de la contraction des termes « hacking » et « marathon », un hackathon est un événement où les développeurs se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative sur un sujet déterminé dans le but de créer des applications ou des logiciels. Il se déroule sur un ou deux jours et, à la fin de l'évènement, chaque équipe réalise une très courte présentation de son travail et de ses projets créés.

• COURTES PRÉSENTATIONS (OU *ELEVATOR PITCH*)*

Présentation courte (30 secondes à 5 minutes) concise, claire, bien structurée et surtout bien maîtrisée, d'une entreprise, projet ou plan d'affaires. En général, l'objectif est d'accrocher l'attention d'un interlocuteur et de susciter son intérêt, pour obtenir sa carte de visite et créer une deuxième opportunité de le rencontrer, avec alors plus de temps pour lui exposer ses idées et besoins.

Ce terme vient de l'idée qu'un entrepreneur doit saisir toutes les occasions, et qu'il a souvent peu de temps pour convaincre. Et s'il se retrouve dans un ascenseur (*elevator*, en anglais) avec un grand patron, il n'aura que quelques secondes pour l'intéresser et ne pas laisser s'échapper cette superbe opportunité. Les ascenseurs pouvant aller de 1 à X étages, la longueur du *pitch* varie de quelques secondes à quelques minutes !

• MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES*

Consiste pour une entreprise à mettre à disposition d'une autre organisation des collaborateurs sur leur temps de travail pour réaliser des actions d'intérêt général mobilisant ou non leurs compétences. Ces mises à disposition peuvent être évaluées et donner lieu à un avantage fiscal. Le mécénat de compétences s'inscrit au cœur des problématiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Un mentorat de compétences pourra être développé par une grande entreprise au profit de jeunes pousses ou au profit de structures d'appui, mettant par exemple à disposition des cadres ou des spécialistes juridiques, finance, marketing...

• TUTORAT*

Transmission d'expérience ou de compétence entre une personne (le tuteur) ayant déjà une expérience avérée et une autre personne (le tuteur) cherchant à monter en compétence. Le tutorat est souvent un accompagnement individualisé qui est suivi et régulier dans le temps, avec une dimension humaine forte (nécessité de confiance entre les parties).

Les modèles et outils de financement des jeunes pousses

Entreprendre, c'est prendre des risques. Cela tombe mal : le plus souvent, les banques ne veulent en prendre aucun. Pour décrocher les précieuses liquidités nécessaires au financement de leurs activités, les entrepreneurs doivent souvent se lancer dans un véritable parcours du combattant, s'autofinancer et demander l'aide de leur réseau de proches (parents, amis, relations de travail...). Ce type de financement est qualifié de capital risque convivial*, car fourni par les proches (on parle alors de *love money* en anglais)*. Cette réalité est souvent douloureuse, laissant l'entrepreneur face à un sentiment de solitude et d'impuissance, alors que dans le même temps, on l'incite à se lancer, à créer de la valeur, ou des emplois. En Afrique, les choses évoluent lentement dans le paysage du financement des TPE* (Très petites entreprises) et des PME* (Petites et moyennes entreprises) innovantes. Entre les annonces spectaculaires, comme celle du milliardaire Tony Elumelu du Nigeria fin 2014, annonçant son programme pour financer 10 000 jeunes pousses* africaines, la création de premiers réseaux d'investisseurs providentiels* (*Business angels* en anglais) et de capital risque*, ou l'installation timide de plateformes de prêts d'honneurs*, on constate des changements positifs vers la construction des écosystèmes de financement d'entreprises.

L'exemple de Teranga Capital, premier fonds d'amorçage* sénégalais, implanté à Dakar, est à ce titre intéressant à souligner. La structure vient en effet de lever 4,5 millions d'euros pour constituer un fonds, destiné aux projets innovants, et qui prendra des participations dans le

capital des entreprises pour des tickets moyens compris entre 100 000 et 300 000 euros. Plus fréquents, mais pas encore assez nombreux, les fonds orientés capital risque* ou capital investissement*, comme celui d'Africinvest⁽¹⁾, ou d'Investisseurs et Partenaires (I&P)⁽²⁾, sont présents depuis quelques années en Afrique. Ils permettent à des entreprises déjà créées et ayant déjà une certaine maturité de poursuivre leur croissance.

« Au Niger, les principaux problèmes rencontrés par les jeunes pousses et les PME sont l'accès au financement, suivi par les lourdeurs administratives et fiscales. L'accès aux marchés nationaux et internationaux sont également un défi, ainsi que le manque de talents formés. »

Almoktar Allahoury, directeur du CIPMEN, 2015.

Les réseaux français de prêts d'honneur*, qui financent largement l'innovation et la création d'entreprise en France, s'intéressent depuis peu à l'Afrique et mettent en test leurs services. Par exemple, au Burkina Faso, le réseau Initiative France a lancé il y a maintenant quelques années, une première plateforme de prêts d'honneurs pour donner le coup de pouce nécessaire au lancement de projets locaux : la plateforme Initiative Tenkodogo. On peut également citer Yonne Active Création utilisé par Campus France en →

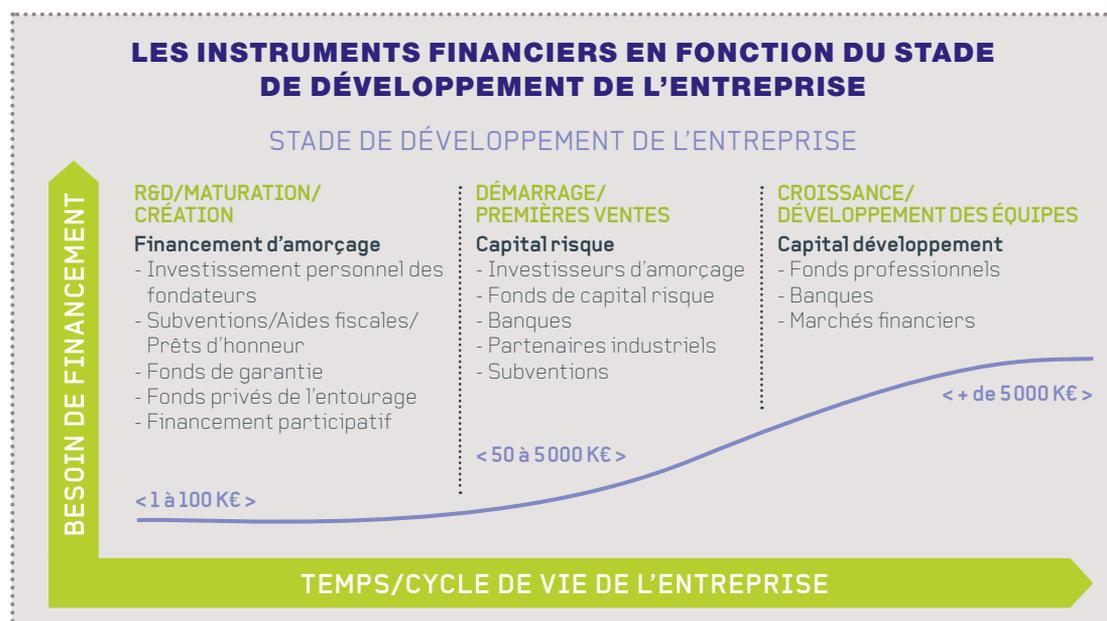
(1) <http://www.africinvest.com/>

(2) *Investisseurs et Partenaires* <http://www.ietsp.com/>

→ Afrique subsaharienne. L'entrepreneur peut emprunter auprès de ce réseau sans intérêt et sans garantie, avec l'obligation toutefois de remplir certaines conditions de croissance et d'emploi. Jusqu'à maintenant, en Afrique, les solutions de financement de projet alternatives aux banques étaient constituées uniquement des organismes de microcrédits* qui permettent d'emprunter à des conditions plus souples que les banques, mais avec des taux en général très élevés et sur des montants limités. Le financement participatif* (*crowdfunding* en anglais) constitue un autre levier : on en parle beaucoup, que ce soit pour financer des projets à vocation sociale ou à impact environnemental (Babyloan, Blubees...), ou pour flécher une partie des financements des diasporas vers des investissements productifs (comme Adiaspii, Fadev...). Ce nouvel instrument financier fait naître des espoirs pour apporter des fonds aux entrepreneurs, que ce soit sous la forme de subventions, de prêts, d'investissement ou tout autre outil à effet de levier. Mais les contraintes

légales propres à chaque pays rendent la mise en place de ces plateformes difficile⁽³⁾. Les fondations et aides internationales publiques ou privées *via* concours ou appels à projets sont aussi une source de financement pour les entrepreneurs, notamment ceux porteurs de projet innovant, à impact sociétal, entrant dans les champs des préoccupations internationales. La Fondation Bill & Melinda Gates, le prix Orange de l'entrepreneur social en Afrique (POESA), le concours « La France s'engage au Sud », ou les subventions ou aides de la Banque Mondiale, en sont quelques exemples.

« L'absence de financement pour les petites entreprises constitue non seulement le maillon faible du paysage entrepreneurial sénégalais, mais constitue aussi un frein à l'activité économique en général. »
Omar Cissé, Teranga Capital, 2015.



(3) Voir notamment sur ce sujet la vidéo de la table ronde sur le financement participatif organisée par l'OIF (direction de la Francophonie numérique en collaboration avec la direction de la Francophonie économique) lors du Forum mondial de la langue française, Liège, juillet 2015, <http://www.francophonie.org/Le-financement-participatif.html>



LE FINANCEMENT DES JEUNES POUSSÉS

MONTER UNE ENTREPRISE ET TROUVER DES FINANCEMENTS VONT DE PAIR... MAIS LES OUTILS ET LES APPROCHES SONT PLÉTHORE, INUTILE DE SE LANCER AVANT DE SE POSER LES BONNES QUESTIONS ET DE COMPRENDRE LES LOGIQUES PROPRES À CHAQUE OUTIL.

Quelques questions à se poser avant de chercher des financements : Est-ce le bon moment et ai-je vraiment besoin de financement extérieur au vu du marché que je vise et du revenu que je génère (en clair suis-je sur un marché en croissance et mon entreprise a-t-elle un fort potentiel) ? Le marché que je vise est-il mûr ? Suis-je prêt à céder des parts de mon capital à un investisseur (investisseur privé ou fonds d'investissement de type capital risque ou capital amorce) ?

Quelles sont les différentes façons de financer son entreprise ? Emprunt bancaire ou dette ? Dons (famille et amis) ? On peut aussi revendre une part de capital, même si cela entraîne une diminution du pouvoir de décision ; ou encore, si le succès commercial est au rendez-vous, financer sa croissance par les revenus propres générés par l'activité (en gros, on se fait payer par son client).

Qu'est-ce qu'un prêt d'honneur ? Un fonds d'amorçage ? Du capital investissement ?

PETIT TOUR D'HORIZON DANS CE LEXIQUE

• AUTOFINANCEMENT*

L'autofinancement est réalisé en puisant dans les ressources propres de l'entreprise, ses réserves ou son capital. C'est une forme de financement sans recours à l'emprunt bancaire ou obligataire et sans faire appel à des capitaux extérieurs (augmentation de capital, par exemple). Il ne peut être utilisé qu'à la condition que l'entreprise soit déjà créée, et qu'elle dégage suffisamment de trésorerie pour pouvoir se financer elle-même.

• INVESTISSEUR PROVIDENTIEL OU INVESTISSEUR D'AMORÇAGE (*BUSINESS ANGEL, EN ANGLAIS*)*

Désigne un particulier qui investit dans une entreprise innovante à potentiel et qui, en plus de son investissement, accompagne et met à disposition de l'entrepreneur ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps. L'investisseur providentiel est un véritable associé-entrepreneur dont l'accompagnement est à forte valeur ajoutée.

• CAPITAL*

Ressources en numéraire (argent liquide) et en nature (par exemple brevet, apport en compétence) définitivement apportées à une société par ses fondateurs au moment de sa création.

• CAPITAL INVESTISSEMENT*

Prise de participation en capital dans des entreprises généralement non cotées sur les marchés financiers (en bourse). Cette opération s'effectue en achetant soit des titres existants auprès d'anciens actionnaires, soit des titres nouvellement émis lors d'une augmentation de capital. Le capital investissement peut servir à financer de jeunes sociétés (capital risque), le développement des entreprises en croissance (capital développement), la transmission ou l'acquisition (capital retournement).

• CHIFFRE D'AFFAIRES*

Représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers (clients) dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes.

Financement participatif (*Crowdfunding, en anglais*)* : financement des projets (d'entreprises, d'organisations non gouvernementales – ONG –, ou autres) par un public intéressé, non professionnel (en anglais, le mot *crowd* signifie « foule »), utilisant souvent des médias interactifs comme média et canal de réception des financements. Il existe quatre types de financement participatif :

- Le financement par le don (projet ou une œuvre sociale).
- Le financement par le prêt, avec ou sans intérêt de remboursement pour l'internaute ayant apporté des fonds.
- Le financement en capital, avec un retour sur investissement attendu par l'internaute.
- Le financement par de la prévente, c'est-à-dire que l'internaute reçoit un produit ou service en contrepartie de sa contribution.

• LEVÉE DE FONDS (*FUNDRAISING, EN ANGLAIS*)*

Terme désignant l'opération par laquelle une entreprise ou un groupe d'investisseurs trouve de nouvelles ressources financières. Cette levée de fonds se traduit par une augmentation de capital. Les fonds peuvent alors provenir de divers investisseurs, comme des investisseurs providentiels, des investisseurs institutionnels ou encore des particuliers si la société est cotée.

• CAPITAL RISQUE CONVIVAL (*LOVE MONEY, EN ANGLAIS*)*

Expression désignant un financement issu d'un réseau de proches particuliers (parents, amis, voisins, relations).

Définitions des modèles financiers et juridiques existants pour les structures d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes

Est-il possible de réussir dans le monde de l'entreprise sans se faire accompagner ? Si l'on prend l'exemple de la France, les statistiques semblent dire le contraire. Près de 77 % des entreprises ayant bénéficié de mesures d'accompagnement sont encore en vie cinq ans après leur création, contre 52 % des entreprises n'en ayant pas bénéficié (source : INSEE, en France, 2014).

Mais apporter des services aux entreprises, petites ou moyennes, n'est pas sans coût. Et parfois la facture peut s'avérer très lourde : salaires des équipes (l'équipe est LA première des ressources des structures d'accompagnement et la condition de leurs succès), loyers mensuels des bureaux et espaces disponibles pour accueillir les entrepreneurs, coûts des équipements, connectivité, électricité, matériel informatique, etc. Les incubateurs les plus performants emploient en moyenne cinq à dix personnes. À ces équipes permanentes peuvent s'ajouter des experts, mentors, consultants, animateurs ou formateurs.

« Depuis quelques années, Orange s'intéresse aux incubateurs parce qu'ils soutiennent l'entrepreneuriat, la création d'emplois, et stimulent l'innovation locale, notamment en ouvrant le marché des TIC* dans les pays. » Ludovic Centonze, Groupe Orange, 2015.

Les structures d'accompagnement, au même titre que les entreprises qu'elles accompagnent, doivent trouver leur financement et équilibrer leurs budgets chaque année. Car, il n'y a pas que les entreprises qui peuvent mettre la clé sous la porte. Nombreuses sont les structures d'accompagnement qui déposent le bilan, faute de moyens.

Alors, quel modèle économique est possible ? Il y a en fait plusieurs formes de structures. Le modèle privé va se rémunérer sur les loyers des entreprises hébergées, ou la rémunération des services apportés aux entrepreneurs, ou de la vente de services à valeur ajoutée à des tiers (expertises, formations, organisation d'événements). Autre forme de rémunération : le capital (prise de participation dans les entreprises hébergées), ce qui nécessite néanmoins d'avoir une trésorerie suffisante pour pouvoir se passer d'argent frais, ou un pourcentage de l'augmentation des revenus de l'entreprise (« Je t'aide dans la croissance de ton chiffre d'affaires, tu me reverses une partie de cette croissance. »).

À l'opposé du modèle privé, on trouve le modèle public, qui peut aller du tout gratuit au tarif aménagé. Dans ce type de modèle, les subventions peuvent provenir des budgets d'universités (au titre de la formation ou de la recherche), des collectivités (au titre du développement du territoire), des bailleurs privés (politique et engagement des entreprises, responsabilité sociale, mécénat de compétences...) ou des grands bailleurs internationaux au titre du soutien au

développement économique des pays du Sud (l'initiative InfoDev de la Banque Mondiale, ou l'Agence française de développement –AFD– notamment). Enfin, il y a le modèle mixte, et c'est souvent la réalité des structures : les entrepreneurs-clients étant souvent peu solvables et présentant des risques, les subventions étant elles-mêmes rares, aléatoires et généralement limitées dans le temps.

Autre point stratégique, et qui conditionne la réalité des structures d'appui : leur régime juridique. L'incubateur peut être une émanation d'une structure plus large (école, université, centre de recherche, collectivité, ONG), une structure créée par une seule personne ou un groupe d'entrepreneurs (entreprise qui loue des espaces de travail, par exemple), ou une struc-

ture réunissant plusieurs fondateurs. Dans ce dernier cas, le régime juridique mixte de type associatif, permettant de créer des revenus mais de recevoir également des subventions et d'élargir la structure à plusieurs cofondateurs, est le plus répandu.

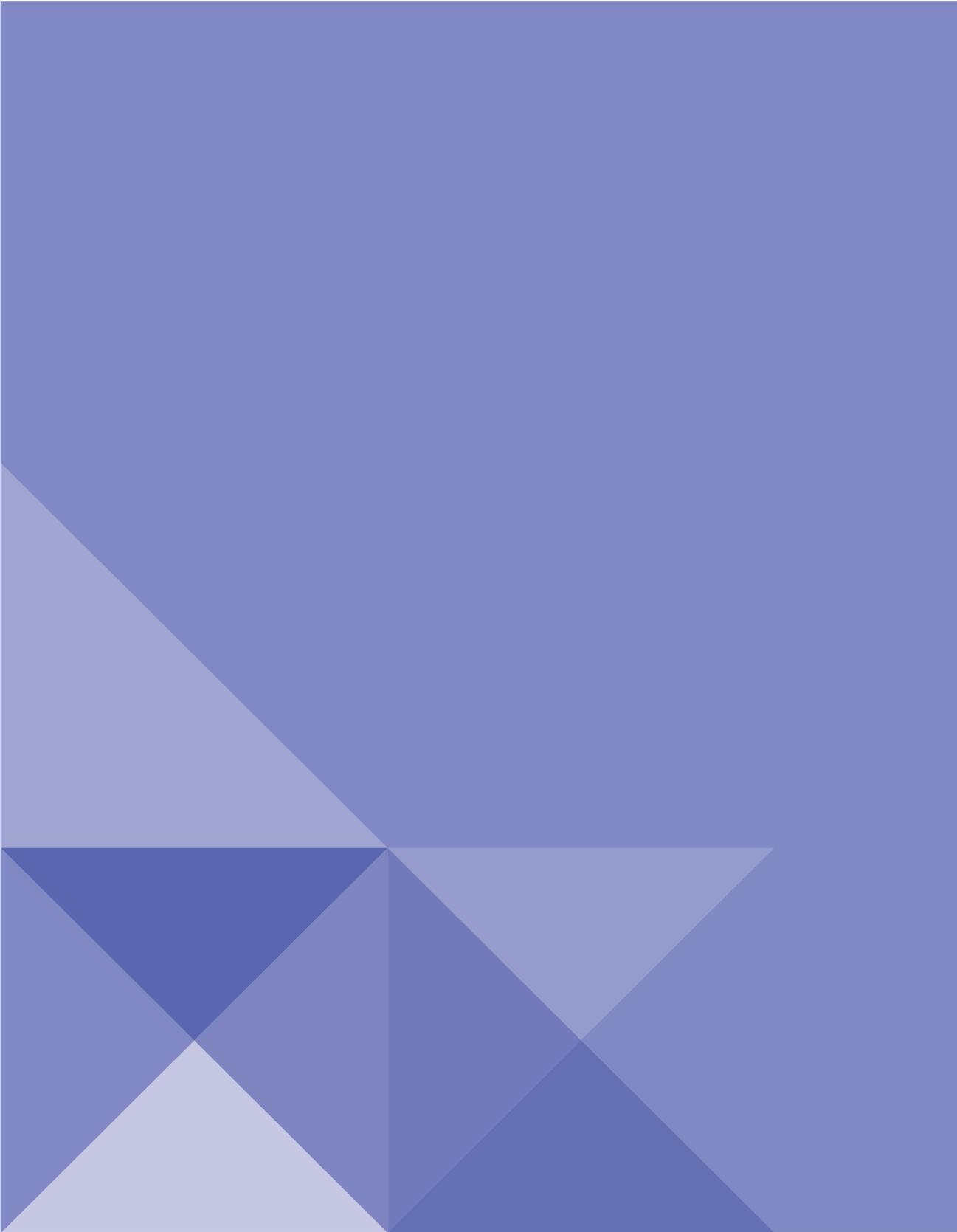
« L'obstacle principal que j'ai rencontré dans le développement de mon espace de travail collaboratif reste le manque de financement. »

Igor Koucoi, Café des Tics, espace de travail collaboratif à Cotonou (aujourd'hui fermé), Bénin, 2015.



L'équipe de l'incubateur TEKXL, de Cotonou, au Bénin, durant le projet #TECHafrique.

© Samir Abdelkrim / StartupBRICS



ÉTAT DES LIEUX
DANS L'ESPACE FRANCOPHONE,
NOTAMMENT EN AFRIQUE

Analyse historique et comparative de l'évolution des structures d'accompagnement des porteurs de projet dans le monde

L'évolution des structures d'accompagnement de porteurs de projet est liée à l'histoire économique des pays développés. Si le concept est né dès les années 1960, ce sont les situations de chômage, issues de la crise des années 1970, qui ont amené de nouvelles politiques économiques plus favorables à l'initiative entrepreneuriale, à la création et au développement des structures d'accompagnement, puis à l'émergence du capital risque. On peut distinguer trois phases successives dans l'évolution des structures d'accompagnement des entrepreneurs :

- **Phase 1** : initiation et développement du concept,
- **Phase 2** : croissance et différenciation de l'offre,
- **Phase 3** : l'accompagnement des porteurs de projet à l'ère d'internet.

NAISSANCE DU CONCEPT AUX ÉTATS-UNIS

Le premier incubateur d'entreprises (Batavia Industrial Center) a vu le jour à New York, lorsque les entrepreneurs de la famille Mancusos ont décidé d'exploiter le bâtiment d'usine vide qu'ils avaient acheté. Ils ont finalement mis l'espace en location pour aider les petites entreprises à avoir des bureaux. Plusieurs entreprises ont bénéficié de cette offre pour se créer et se développer. Considéré comme la première structure de ce genre, le modèle est devenu un outil de développement économique pour les décideurs politiques aux niveaux local, régional puis national.

En 1970, la crise énergétique impacte considérablement l'économie des pays développés. La situation de morosité économique qui s'en est suivie amène les États à progressivement adopter « des stratégies plus entrepreneuriales » dans leurs politiques de développement économique pour une sortie rapide de crise (Lewis, 2001)⁽¹⁾. Les entreprises qui se créaient avaient besoin de réduire leurs frais généraux et le temps consacré aux activités supports, afin de se concentrer sur la création de produits et services innovants. Dans le même temps, diverses initiatives ont été prises par des entrepreneurs prospères et des sociétés de capital risque qui ont cherché à transférer leurs propres expériences aux jeunes pousses dans des environnements propices à l'innovation technologique et à la commercialisation. C'est dans ce contexte que les premières générations d'incubateurs d'entreprises sont apparues, offrant un espace de travail à un coût abordable et des ressources partagées (Lalkaka, 2001)⁽²⁾.

À partir des années 1980, on a assisté aux États-Unis à une multiplication des structures d'accompagnement des porteurs de projet. Ils sont ainsi passés de 12 en 1980 à 350 en 2000 en Amérique du Nord (L. Knopp, 2007)⁽³⁾.

En Europe, l'accompagnement de porteurs de projet s'est propagé d'abord au Royaume-Uni dans les années 1980, puis progressivement dans toute l'Europe. Le réaménagement et la réutilisation de bâtiments vacants, suite à des fermetures d'usines, a facilité la mise en place

de structures du type pépinière d'entreprises. L'exemple de la British Stell Company en 1972 a amené d'autres sociétés, ainsi que des administrations locales, des universités et des organisations communautaires, à parrainer des pépinières d'entreprises au Royaume-Uni et en Europe occidentale (Campbell, Allen, 1987)⁽⁴⁾.

À partir de 1984, la Commission européenne a lancé le concept des Centres européens d'entreprises et d'innovation, avec pour objectif de favoriser l'émergence d'activités innovantes dans une logique de développement local, tout en ouvrant les PME aux marchés internationaux. À la fin des années 1990, on dénombrait 150 incubateurs et structures de soutien à l'entrepreneuriat en Europe.

CROISSANCE ET DIFFÉRENCIATION DE L'OFFRE

Dès le début des années 1990, on a assisté à une deuxième génération de structures d'accompagnement. Elles sont en effet devenues un outil de la politique de développement économique visant à promouvoir la création de nouvelles entreprises à forte intensité technologique (Lewis, 2001). Les décideurs politiques ont progressivement commencé à réaliser que l'innovation et l'esprit d'entreprise devenaient de plus en plus les pierres angulaires du développement économique et de la croissance.

En examinant les méthodes de création de nouvelles entreprises, les responsables politiques ont compris qu'il était devenu nécessaire d'aborder les raisons les plus courantes d'échec des nouvelles entreprises. Parmi ces dernières,



Rendez-vous mensuel du CTIC Dakar durant le Connectic. © IMAGE/É. Galland

on notait :

- un accès insuffisant au capital,
- le manque de compétences en gestion,
- et l'expertise en marketing insuffisante (Gatewood et al, 1985)⁽⁵⁾.

Ainsi, la fourniture de l'espace pour les locataires était devenue insuffisante pour stimuler le développement de l'économie. Il y avait un besoin évident de services supplémentaires de soutien aux entreprises (formation, accompagnement, mentorat...). Les premières structures du type incubateur au sens actuel du terme ont alors commencé à naître. On avait alors d'un côté les hôtels d'entreprises qui offraient des services basiques (principalement un local et accessoirement des services supports mutualisés) et qui accompagnaient des structures déjà créées, et de l'autre les incubateurs, qui pouvaient accueillir des projets d'entreprise, avec une véritable offre d'accompagnement structurée pour les entreprises ou projets hébergés.

(1) Lewis, D. A. (2001). *Does technology incubation work? A critical review*. USA: Economic Development Administration, US Department of Commerce.

(2) Lalkaka, (2001). 'Best Practices' in *Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned*, Bruxelles, p.14-15.

(3) L. Knopp (2007). *State of the Business Incubation Industry*. National Business Incubation Association, Athens, Ohio.

(4) Campbell, C., & Allen, D. N. (1987). *The small business incubator industry: micro-level economic development*. *Economic Development Quarterly*, 1(2), 178-191.

(5) Gatewood, B., Ogden, L., & Hoy, F. (1985). *Incubator Centers--Where They are and Where They are Going*. *Frontiers of entrepreneurship research*, 1-17.

ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET À L'ÈRE D'INTERNET

À partir de la fin des années 1990, sous l'effet conjugué de la persistance du problème de l'emploi et de l'avènement du numérique, une troisième génération de structures d'accompagnement émerge. Elles sont plus professionnalisées, souvent spécialisées sur des secteurs clés de la nouvelle économie (contenus numériques, nouveaux médias, télécommunication, mais aussi économie sociale et solidaire) et s'intéressent davantage au secteur privé.

L'entrepreneuriat apparaît non seulement comme une nécessité face à la crise et au sous-emploi, mais il devient également une opportunité pour tirer les économies des pays en développement vers la créativité et l'innovation, gages de compétitivité. Il constitue aussi une véritable opportunité pour les grands groupes, afin d'intégrer les innovations *via* l'agilité des petites structures.

Internet modifie en profondeur l'organisation et le fonctionnement de nombreux secteurs d'activité (tourisme, médias, assurance, commerce, etc.) et remet en cause les modèles économiques classiques. Les entreprises doivent trouver les moyens de se réadapter, tandis que de nouveaux entrants, plus agiles, s'imposent. On parle de « jeunes pousses* » (*startup*, en anglais) et d'entreprises « tout en ligne »* (*pure players*, en anglais). Un phénomène qui est d'autant plus rapide que :

- l'évolution de la technologie, et en particulier l'informatique en nuage* (le *cloud computing*, en anglais), offre de nouvelles puissances de travail, à des coûts très accessibles, même aux particuliers. Les freins liés à l'accessibilité des technologies tombent ;
- de nouveaux paradigmes se développent dans l'organisation du travail et de nouveaux besoins apparaissent (mobilité, accessibilité...);
- les modes de consommation évoluent, les médias en réseau prennent le pas sur les médias

classiques, et transforment les spectateurs en acteurs, voire en acheteurs ; les médias en ligne sont également des réseaux de distribution ;

- les particuliers peuvent agir *via* les réseaux sociaux, le financement participatif* (*crowdfunding*, en anglais) en est l'une des plus remarquables illustrations.

Une des contraintes induites par le numérique est l'obligation pour les porteurs de projet d'être le premier ou parmi les premiers à lancer un produit/service pour se garantir des chances de succès. Cette contrainte a été à l'origine de l'apparition des accélérateurs*.

Les structures d'appui étant elles-mêmes impactées par les évolutions du numérique, dans leur organisation et leur offre de services, on assiste ces dernières années à la naissance de nouveaux concepts d'appui aux entrepreneurs : les incubateurs virtuels.

Enfin, avec les grands enjeux socio-économiques de ces dernières années, les politiques en faveur de l'entrepreneuriat continuent d'évoluer vers le soutien à l'innovation. Les organismes de recherche sont encouragés à participer à la course vers la compétitivité *via* l'innovation, et à davantage valoriser les résultats de la recherche. Les universités et écoles sont invitées à introduire la culture de l'entrepreneuriat, notamment auprès des jeunes diplômés, et à ouvrir des incubateurs au sein même des organismes.



Petit déjeuner d'affaires TIC & Microfinance organisé par le CTIC Dakar.

DIFFÉRENCES D'APPROCHES ENTRE LES CULTURES ANGLO-SAXONNES ET LATINES, ET LEURS INFLUENCES SUR LES STRUCTURES D'APPUI EN AFRIQUE

Si l'entrepreneuriat et l'innovation constituent aujourd'hui des axes prioritaires dans l'ensemble des pays développés, on constate quelques différences d'une zone géographique à une autre.

Les pays anglo-saxons semblent avoir une longueur d'avance : les concepts sont souvent nés aux États-Unis. La Silicon Valley reste une source d'inspiration pour nombre de candidats à l'entrepreneuriat, dont le jargon est largement constitué d'anglicismes. Les incubateurs anglo-saxons ciblent les jeunes pousses à fort potentiel de croissance. Le risque semble être accepté comme faisant parti de l'aventure entrepreneuriale, les financements privés sont plus rapidement mobilisables et pour des montants parfois impressionnants. C'est un état d'esprit, assumé et promu comme tel. La différence de culture est accentuée par un fait, difficile à nier, qui est que la langue de l'internet, et de l'innovation technologique en général, est aujourd'hui majoritairement la langue anglaise.

Un cas intéressant à étudier est celui du Cameroun, pays à la fois anglophone et francophone : bien que 83 % de la population camerounaise soit francophone, c'est dans la ville de Buea, le chef-lieu de l'une des deux seules provinces anglophones du Cameroun, que fut créé l'un des tout premiers espaces dédiés à l'entrepreneuriat technologique sur le sol africain.

En Afrique francophone, les incubateurs semblent être davantage liés aux politiques publiques, et répondre de ce fait à une logique différente. Ils sont souvent créés sur impulsion politique comme au Sénégal ou au Gabon (alors que par exemple, au Kenya, ce sont les communautés d'entrepreneurs elles-mêmes qui ont créé en 2010 le célèbre espace de collaboration technologique de Nairobi iHub). On cherche →



L'EXEMPLE DE LA POLITIQUE FRANÇAISE DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT

EN FRANCE, SI LES MOTIVATIONS QUI SOUS-TENDENT LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE SONT LES MÊMES QUE DANS LE RESTE DU MONDE, LA LUTTE CONTRE LE CHÔMAGE OCCUPE UNE PLACE MAJEURE DANS LES PRÉOCCUPATIONS ET LE RÔLE DE L'ÉTAT.

Ainsi, un large panel de structures a été créé pour faire face, entre autres, aux enjeux de difficulté d'insertion professionnelle et de mortalité croissante des entreprises. On rappelle à cet effet que dans les quatre années qui suivent leur création, une entreprise sur deux disparaît (Chabaud et al., 2003)⁽¹⁾. En outre, la sensibilisation des milieux universitaires à l'esprit de création d'entreprise et la valorisation des fruits de la recherche et de l'innovation sont au nombre des facteurs induisant les décisions politiques en matière de structures d'accompagnement à la création d'entreprise.

Dès la fin des années 1970, le gouvernement français et ses collectivités territoriales ont pris plusieurs mesures afin de soutenir la création et le développement des entreprises :

- **Allocation de primes de soutien** aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise (ACCRE, Prime régionale à la création d'entreprise).
- **Création en 1979** de l'Agence nationale pour la création d'entreprises (ANCE), structure finançant l'implantation au sein des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) des guichets uniques, les Centres de formalités des entreprises (CFE). Elle est rebaptisée Agence pour la création d'entreprises (APCE) en 1996. Les chambres consulaires sont ainsi par nature les acteurs historiques de l'accompagnement des entrepreneurs.
- **Création de pépinières** : structures offrant un hébergement et un soutien logistique, technique, financier →

(1) Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2003, Novembre). *Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ?* Dans Association internationale de management stratégique.

→ et juridique à des entreprises récemment créées.

- **Création d'un réseau de Boutiques** de gestion d'Entreprises afin d'aider et conseiller les entrepreneurs en gestion de projet. Ce réseau de boutiques va recevoir rapidement le soutien financier des Plateformes d'initiatives locales (PFIL). Créées en 1982, ces plateformes sont composées de partenaires publics (Caisse des Dépôts – CDC, DATAR) afin de développer les premiers réseaux d'associations et d'octroyer des prêts à taux zéro aux microentreprises (moins de 10 salariés).

Avec la nouvelle montée du chômage à la fin des années 1980, de nouveaux acteurs sont apparus. Il s'agit des réseaux financiers soutenus par l'État et accompagnant la création d'entreprises (chèques conseils lancés par le ministère de l'Emploi en 1994). On pourra citer parmi eux les réseaux suivants :

- **Réseau France Initiative** (renommé Initiative France en octobre 2012) : c'est aujourd'hui le premier réseau associatif de financement de la création d'entreprises en France. Les structures qui en sont membres sont très souvent appuyées par d'autres organismes tels que les CCI ou les collectivités locales. De ce fait, elles facilitent la relation bancaire des porteurs de projet grâce à des prêts d'honneur sans caution et à taux zéro.
- **Réseau Entreprendre** : composé de chefs d'entreprise en activité, ce réseau est un fonds d'investissement créé pour soutenir les jeunes entrepreneurs à fort potentiel.
- **France Active** : créé en 1998 conjointement par la CDC, quelques banques et certaines organisations caritatives, ce réseau assure expertise et financement des TPE et associations développant des projets en lien avec l'économie sociale. Ce réseau d'insertion s'adresse aux porteurs de projet en situation d'exclusion ou dont l'action est liée à l'Économie sociale et solidaire.
- **Réseau ADIE** (Association pour le droit à l'initiative économique) : créé en 1989, sa mission principale est de financer les microentrepreneurs en situation de précarité et n'ayant pas accès au crédit bancaire traditionnel.

De 1999 à 2008, l'accompagnement à la création d'entreprises en France a atteint une nouvelle dimension se caractérisant par trois principales tendances :

- En premier lieu, la sécurisation juridique des créateurs d'entreprises avec la création du nouveau statut « en-

trepreneur-salarié » au travers du développement des Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) et le développement de l'Union des couveuses (structures offrant un hébergement juridique et un accompagnement aux entrepreneurs afin de leur permettre de tester leur activité avant même de créer leur propre entreprise).

- Ensuite, la promotion de l'innovation, le transfert de technologie et la valorisation de la recherche, avec la création en 2000 de la fédération FTEI (France technopôles entreprises innovantes) et celle des Centres Européens d'Entreprises Innovantes (CEEI), sans oublier la création et le développement des incubateurs académiques (loi Allègre 1999).
- Et, enfin, la promotion de la participation du secteur privé à l'accompagnement et au financement de projets d'entreprises risqués, au travers du développement des investisseurs providentiels et des sociétés de capital risque. Soulignons à cet effet que l'accompagnement par des investisseurs privés est une pratique encore limitée en France (15 % de la collecte de capital investissement). Depuis quelques années toutefois, le secteur semble aborder une nouvelle phase de son évolution. En effet, les actions des pouvoirs publics dans l'accompagnement à la création d'entreprises semblent à présent se caractériser par la volonté de renforcer la culture entrepreneuriale. En 2009 on a assisté à la mise en place du statut d'auto-entrepreneur, avec pour but de faciliter l'accès de l'activité entrepreneuriale à l'ensemble de la société. Ceci s'est avéré être un succès, puisqu'on a observé une augmentation très significative du nombre de créations d'entreprises, faisant de la France le premier pays au plan européen.

De même, en 2013, le gouvernement a organisé les Assises de l'entrepreneuriat dans le but d'en faciliter la diffusion en identifiant et en supprimant ses freins. Dans la même optique, et dans le cadre du « Plan d'action 'Entrepreneuriat 2020' – Raviver l'esprit d'entreprise en Europe » de la Commission européenne, les Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) ont été créés. Ils font suite à l'expérimentation des Pôles de l'entrepreneuriat étudiant (PEE) sur la période 2010-2013, et sont des dispositifs mis en place pour permettre à tout étudiant qui le souhaite d'être formé à l'entrepreneuriat et d'entreprendre sur son campus.

→ à encourager le développement d'affaires, mais aussi l'emploi. On mesure les impacts sociaux et environnementaux des projets accompagnés, et on conditionne les avantages fiscaux ou les aides financières à la réalisation d'objectifs publics. Les financements privés sont plus rares, plus atomisés, et le risque reste un frein réel.

La vague des incubateurs et de l'entrepreneuriat ayant atteint l'Afrique plus tardivement, on constate des influences mêlées. Les grands bailleurs de fonds internationaux y jouent un rôle important. Dans les pays du Maghreb, plus avancés en la matière que les pays de la zone subsaharienne, on retrouve l'influence de la France, toute proche, et de sa politique publique, mais aussi celle de structures plus internationales et anglo-saxonnes, au premier rang desquelles la structure Infodev de la Banque Mondiale.

« Aujourd'hui, la Silicon Valley n'a plus le monopole des talents. Tout le monde peut devenir entrepreneur et réussir ».

Jorn Lyseggen, fondateur de MEST, Ghana, 2015.

À titre d'exemple, au sein de la zone MENA (Middle East and North Africa, pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord), InfoDev a créé en 2007 un réseau de pépinières appelé « MENAinc ». Ce réseau relie aujourd'hui 21 structures membres présentes dans 11 pays. On y répertorie 630 entreprises employant 4 120 salariés. En Afrique subsaharienne, l'initiative African Incubator Network a démarré en 2006 avec le soutien d'InfoDev, par le biais de l'iDISC (infoDev Incubator Support Center).

En parallèle, le Maghreb comptabilise des réseaux de services publics importants qui déploient depuis de nombreuses années des structures d'appui à l'entrepreneuriat dans de nombreuses régions. En Tunisie, l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation (API) déploie une vingtaine de pépinières régionales. Au Maroc, le Réseau Maroc incubation et essaimage (RMIE) réunit 14 incubateurs implantés dans les grandes villes du pays.

En termes de dynamisme, les espaces en Afrique francophone n'ont parfois rien à envier à leurs consœurs d'Afrique anglophone : le CTIC Dakar a par exemple organisé près de 85 événements entrepreneuriaux en trois ans, et Jokkolabs (le premier réseau d'espaces de travail →



© Samir Abadekrim/StartupBRICS

Échanges entre entrepreneurs ivoiriens et algériens durant l'évènement Algérie 2.0 organisé dans l'incubateur de Sidi Abdallah.

→ collaboratif en Afrique francophone) plusieurs centaines en cinq ans. Parmi les événements sur l'entrepreneuriat les plus courus dans les pays anglo-saxons et la Silicon Valley figurent les très célèbres conférences TED (Technology, Entertainment and Design) qui permettent de diffuser des idées innovantes, ou encore les « FailCon », des rendez-vous annuels où les entrepreneurs ayant échoué se rassemblent pour débattre et partager leurs expériences afin de démystifier l'échec pour mieux rebondir. Depuis 2014 à Abidjan, la capitale de la Côte d'Ivoire, les communautés d'entrepreneurs organisent désormais plusieurs fois par an leurs propres conférences TED (baptisées TEDX Abidjan), où la créativité et l'innovation sont célébrées. À Dakar, le CTIC a organisé au cours de l'été 2015 la toute première édition de « FailCon Sénégal », une première dans un pays francophone africain et surtout une expérience appelée à se renouveler deux à trois fois par an au pays de Senghor.

Mais l'un des facteurs de différenciation les plus importants entre Afrique francophone et anglophone réside dans la proximité avec les investisseurs privés prêts à prendre des risques, et qui sont beaucoup plus nombreux en Afrique anglo-

phone, et moins frileux surtout. En 2014, selon la plateforme de mise en relation entre porteurs de projet et investisseurs africains VC4Africa, 27 millions de dollars américains ont été levés par les jeunes pousses innovantes africaines, principalement dans des pays anglophones : Kenya, Nigeria, Afrique du Sud en tête, reléguant les jeunes pousses d'Afrique francophone très loin derrière. Ainsi selon VC4Africa, sur 104 levées de fonds recensées en 2014, toutes étaient localisées dans des pays d'Afrique anglophone, le Nigeria (24 jeunes pousses ayant levé) arrivant en tête en termes de stock tandis que le Kenya se taillait la part du lion en termes de flux (4,7 millions de dollars de levées de fonds cumulées). Autres indicateurs significatifs qui illustrent le dynamisme des pays d'Afrique anglophone en matière de financement, la multiplication des réseaux d'investisseurs providentiels depuis environ deux années comme au Nigeria avec le Lagos Angels Network, ou en Afrique du Sud avec Silicon Cape. À noter toutefois quelques exceptions en Francophonie avec en Égypte le réseau Cairo Angels, au Ghana le réseau Ghana Angel Investment et au Cameroun le Cameroon Angels Network, né en 2014.

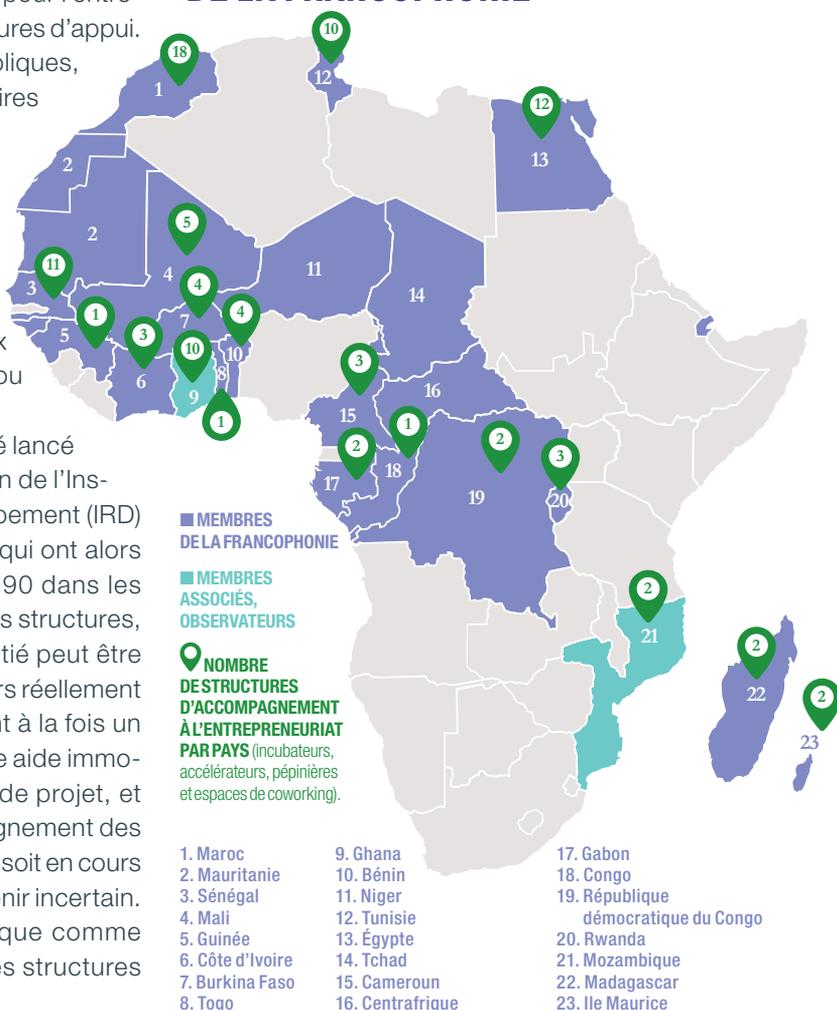
Cartographie des structures d'accompagnement de projets de création d'entreprises innovantes implantées dans les pays francophones en Afrique

Ces toutes dernières années, on constate au nord du continent africain une professionnalisation et un accroissement de l'offre d'accompagnement des entrepreneurs et, au sud un développement de l'intérêt pour l'entrepreneuriat, l'innovation et les structures d'appui. Les initiatives y sont privées ou publiques, locales ou initiées par des partenaires et réseaux internationaux.

En 2012, l'incubateur français d'innovations Nord/Sud Bond'innov avait initié une première cartographie d'incubateurs d'innovations en Afrique et répertorié une quarantaine de structures, réseaux d'appui, incubateurs, pépinières ou parcs technologiques.

En 2015, un second travail a été lancé avec le groupe Orange et le soutien de l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et ce sont plus de 200 structures qui ont alors été répertoriées⁽¹⁾, dont quelque 90 dans les pays de la Francophonie. Parmi ces structures, nous estimons qu'une bonne moitié peut être considérée comme des incubateurs réellement professionnels, c'est-à-dire offrant à la fois un lieu d'accueil équipé pour offrir une aide immobilière et logistique aux porteurs de projet, et des équipes formées à l'accompagnement des entrepreneurs. Une autre moitié est soit en cours de professionnalisation, soit à l'avenir incertain. D'une manière générale, en Afrique comme dans d'autres pays du monde, ces structures manquent réellement de moyens.

LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT À L'ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE, PAYS DE LA FRANCOPHONIE



(1) Le site africainnov.com donne un accès à ces structures répertoriées sur le continent africain.

À la découverte de structures d'appui en Afrique francophone, à travers quelques thématiques porteuses

INCUBATEURS ET ACCOMPAGNATEURS DE LA CROISSANCE NUMÉRIQUE AFRICAINE

Le continent africain a surpris par sa spectaculaire croissance des usages du mobile et son avance sur certains services en ligne (paiement par téléphone mobile, par exemple). Aussi, les jeunes pousses et entreprises technologiques africaines se multiplient et montent en puissance depuis cinq ans. Souvent, à leurs côtés, les incubateurs. Des compagnons de route sur le difficile chemin menant vers le succès. Au Sénégal, au Ghana, au Niger ou au Bénin notamment, les structures de soutien à l'innovation sont souvent en première ligne pour aider les entrepreneurs des Technologies de l'information et de la communication (TIC)* et des technologies mobiles à créer de la valeur.

« **TEKKI** est un mot wolof qui signifie succès. Il nous a semblé important que les participants s'approprient le concept, et s'y reconnaissent. »

Eva Sow Ebion, promotrice du Tekki 48, hackathon organisé par le CTIC Dakar, Sénégal, 2015.

Au Sénégal par exemple, le CTIC Dakar, incubateur numérique, a été créé en 2011. Souvent qualifié d'exemplaire, le CTIC a su jouer un véritable rôle de locomotive au profit de l'écosystème

numérique sénégalais, avec la force également d'une gouvernance mixte (réunissant la Banque Mondiale, des institutions publiques sénégalaises, des fédérations professionnelles, des grands groupes privés...) et de partenariats techniques forts. En quatre ans, une soixantaine de jeunes pousses innovantes ont été accompagnées, environ 120 emplois créés dans les entreprises incubées, 67 événements organisés, plus de 1 300 jeunes entrepreneurs appuyés. Le CTIC propose un modèle d'accompagnement bien rôdé, et qui marche. Son rôle de partenaire de l'innovation, le CTIC le joue jusqu'au bout, y compris dans son modèle économique : l'incubateur se rémunère en prélevant un pourcentage sur la croissance des entreprises incubées. En clair, ici pas de prises de participation dans le capital, mais lorsque les entreprises réalisent un bénéfice, le CTIC en perçoit une partie. Lorsque le bénéfice est nul, le CTIC ne touche rien. Un schéma gagnant-gagnant. « *On gagne ensemble ou on perd ensemble* », se plaisent à répéter les membres de l'équipe d'encadrement de l'incubateur pour motiver leurs jeunes pousses. Le CTIC Dakar est également très actif dans l'organisation d'événements ayant pour objectif de mobiliser la communauté des TIC* au Sénégal et a organisé près de 85 événements entrepreneuriaux en trois ans (entre autres exemples : conférences, rendez-vous mensuel du Café des entrepreneurs, petits déjeuners d'affaires, TEKKI 48 à Dakar et en régions – hackathon organisé sur 48 heures permettant aux jeunes porteurs de projet d'être accompagnés dans le démarrage de leur entreprise).



© Samir Abdelkrim / StartupBRICS

Accompagnement de participants du TEKKI 48, la compétition de jeunes pousses organisée par le CTIC Dakar.

Ce modèle d'accompagnement des entreprises technologiques commence à dépasser les frontières du seul Sénégal pour intéresser d'autres pays de l'espace ouest-africain. À l'image du Centre d'incubation des PME du Niger (CIPMEN), à Niamey, créé en 2014 et qui s'est largement inspiré du CTIC pour se constituer. Tant sur le plan du modèle économique que sur celui d'une gouvernance publique-privée permettant de nouer des partenariats stratégiques au profit des jeunes pousses, et sur celui, enfin, des méthodes d'incubation. Déjà une dizaine d'entreprises nigériennes sont réunies et accompagnées au sein du Centre CIPMEN. Dans les technologies de l'information et de la communication bien sûr, mais pas uniquement : l'énergie et l'environnement sont également représentés au sein de l'incubateur nigérien qui devient peu à peu multisectoriel afin de coller

d'avantage à la réalité économique du Niger. Après une année d'exercice, le CIPMEN organise également régulièrement des événements, sur le modèle du « grand frère sénégalais CTIC » : Startup Weekend Niamey, Hack4Dev Niger, etc. Posant brique par brique les fondations de l'écosystème numérique nigérien, encore naissant certes, mais prometteur.

À Accra, au Ghana, on trouve l'un des incubateurs les plus représentatifs dans le domaine des TIC. Créé en 2008 pour sensibiliser au code et transformer les jeunes Ghanéens en créateurs de logiciels, la Meltwater School of Technology (MEST) collectionne année après année les histoires à succès, comme celle de la jeune pousse Dropifi, qui a créé une interface de messagerie « Entreprise à Consommateurs » et qui est devenue officiellement en 2013 la première jeune pousse africaine à rejoindre un programme →

→ d'accompagnement et d'internationalisation parmi les plus prestigieux de la Silicon Valley, à San Francisco : l'accélérateur « 500 startup ». Autre exemple emblématique, le service de marketing mobile développé par l'entreprise SMS NandiMobile, elle aussi accompagnée par MEST à Accra depuis ses tout débuts, est déjà arrivé en tête d'une compétition de jeunes pousses internationales, coiffant au poteau plus de 100 jeunes pousses concurrentes. Le modèle de MEST ? De la formation intensive aux langages informatiques et d'innombrables sessions d'entrepreneuriat aux côtés d'experts venus du monde entier. Son fonctionnement ? 100 % privé, l'incubateur étant entièrement financé par la multinationale américaine Meltwater, qui est à l'initiative de la création de cette structure d'accompagnement et qui fait bénéficier de son réseau international les jeunes entrepreneurs ghanéens. Depuis peu, la MEST s'ouvre aux entrepreneurs kenyans et nigériens.

INCUBATEURS ET SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT AU FÉMININ

De plus en plus d'initiatives privées de soutien à l'entrepreneuriat féminin apparaissent sur le continent africain. Implémentées par des structures d'accompagnement ou des réseaux de femmes chefs d'entreprise, ces initiatives visent à rééquilibrer la donne dans un domaine qui reste très masculin, et à travailler à un entrepreneuriat plus inclusif. Alors que de nombreuses études économiques soulignent l'importance du rôle des femmes dans le développement, la Banque Mondiale affirme que « *le taux de l'entrepreneuriat féminin est plus élevé en Afrique que dans toute autre région du monde* ». Malgré cela, les obstacles qui poussent les femmes africaines vers la marginalisation économique sont légions.

Au Bénin, un programme de formation et de renforcement des compétences des jeunes

femmes béninoises a vu le jour à Cotonou. Son nom de code : WHISPA (l'acronyme de Women High Impact Startup Preparation Academy, bien que les équipes soient francophones et l'enseignement que reçoivent les participantes soit délivré en langue française). Mis en œuvre par un incubateur de Cotonou, baptisé TEKXL, le programme WHISPA part d'un constat : moins de 30 % des personnes évoluant dans le secteur des nouvelles technologies au Bénin sont des femmes. Un immense gâchis pour les promoteurs de l'incubateur TEKXL, qui ont décidé de mettre sur pied un programme destiné à former, chaque année, 25 jeunes femmes à la programmation, au marketing, au design, à la création de contenus digitaux à travers l'ouverture de blogs,



Au CIPMEN, l'incubateur de Niamey, au Niger, le business developer fait le point avec une jeune femme entrepreneur.

© CIPMEN

et à l'entrepreneuriat *via* des formations dédiées. La finalité du programme WHISPA ? Qu'une fois formées, les jeunes Béninoises possèdent toutes les compétences requises pour créer elles-mêmes leur entreprise dans les nouvelles technologies.

Au Maroc, à l'initiative du réseau marocain AFEM (Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc), l'incubateur Casa Pionnières a été créé en 2006 dans la ville de Casablanca, le poumon économique et financier du Royaume. Un incubateur féminin, le premier dans son genre en Afrique du Nord et même dans le reste du monde arabe, qui a mis près d'une année et demie à prendre forme et qui aujourd'hui est devenu un acteur incontournable de l'écosystème entrepreneurial marocain. Casa Pionnières Maroc agit au service de la mixité, de l'appui aux entrepreneuses marocaines et de la création d'emplois durables. Et bien sûr de l'innovation. L'incubateur a permis d'accompagner de 2006 à 2015 un peu plus de 1 460 créatrices d'entreprises marocaines, ce qui a permis de générer la création de près de 1 580 emplois directs. Les services offerts par l'incubateur vont de la domiciliation juridique et commerciale de la société (dans le quartier Racine, l'un des plus en vue de Casablanca, l'incubateur dispose de 500 m² de locaux), à l'accompagnement personnalisé par une équipe d'experts affiliés. L'incubateur, par la qualité de son réseau, aide également les femmes chefs d'entreprise à décrocher des prêts bancaires auprès de banques partenaires, des aides financières mais aussi leurs premiers clients en les accompagnant dans leur prospection. Ces mises en relation sont d'autant plus précieuses que « *les mentalités plombent encore l'entrepreneuriat féminin* », comme le souligne régulièrement dans les colonnes de la presse marocaine Asmâa Morine Azzouzi, présidente de l'AFEM et du réseau Maroc Casa Pionnières. Cet incubateur participe à faire évoluer les mentalités, et à renforcer les

réseaux d'entraide de femmes marocaines entrepreneuses (l'AFEM compte aujourd'hui 500 femmes chefs d'entreprise). Après Casablanca, le réseau Pionnières s'est ouvert à plusieurs autres grandes villes marocaines. Rabat Pionnières tout d'abord, dès 2009. Suivie par Fès, El Jadida, Tanger et Meknès les années suivantes.

INCUBATEURS ET PROGRAMMES ADOSSÉS AUX UNIVERSITÉS ET À LA RECHERCHE PUBLIQUE

Transformer les idées d'étudiants ou de scientifiques en projets d'entreprise à forte valeur ajoutée et générateurs d'emplois, introduire l'innovation dans les économies nationales pour participer à la compétitivité mondiale, voilà ce qu'ambitionnent ces programmes et structures issus ou en lien avec le monde académique. Les incubateurs d'universités ou de la recherche publique, un concept qui se développe progressivement en Afrique.

Le soutien de projets à forte dimension technologique ou innovations de rupture demande des accompagnements et des moyens particuliers. Au risque de la création d'entreprise s'ajoute celui lié à l'innovation, et le temps de mise en œuvre entre l'idée et la faisabilité commerciale est souvent plus long que dans des domaines plus classiques et éprouvés, car il faut procéder à la preuve du concept : développer des prototypes, tester en grandeur nature, et parfois même faire de la pédagogie aux clients et partenaires car les changements de consommation ou de pratiques ne vont pas de soi.

Au Burkina Faso, à Ouagadougou, l'école d'ingénieurs 2iE dispose d'un incubateur et d'une pépinière d'entreprises pour faire émerger des projets à fort potentiel dans le domaine de l'eau et de l'environnement. Comptant parmi les écoles d'ingénieurs phares en Afrique de l'Ouest francophone, 2iE se targue de chiffres flatteurs : ➔



© Samir Abdelkrim / StartupBRICS

Deux jeunes entrepreneurs dans leur espace de travail au KLAB, l'incubateur de Kigali, au Rwanda, rencontrés durant le projet #TECHAFrique.

→ 90 % des étudiants trouvent un premier emploi dans les trois mois qui suivent l'obtention de leur diplôme, et plus de 95 % dans les six mois. Parmi les diplômés, les plus téméraires qui choisissent la voie de l'entrepreneuriat, intégreront l'incubateur géré directement par 2IE, aux côtés d'autres candidats à l'entrepreneuriat, comme des scientifiques ou des chercheurs souhaitant transformer une idée en entreprise ou ayant besoin de la proximité du centre d'expertise, de ses ingénieurs et laboratoires, pour développer leurs projets innovants. L'école d'ingénieurs mettra à leur disposition des chargés en entrepreneuriat qui suivront et accompagneront ces projets dans leurs dimensions managériale et scientifique.

Autre exemple où le monde de la recherche et celui de l'entrepreneuriat se côtoient et travaillent ensemble, celui du Maroc et du Centre national pour la recherche scientifique et tech-

nique (CNRST), qui agit en soutien des structures d'accompagnement des entrepreneurs innovants via le dispositif public Réseau Maroc incubation et essaimage (RMIE). Le CNRST est notamment chargé de promouvoir l'entrepreneuriat innovant dans les universités marocaines, en particulier au niveau des laboratoires de recherche. Pour cela, chaque année, le CNRST lance un appel à projets destiné à détecter et à soutenir les projets innovants au sein des laboratoires de recherche marocains. Il faut que les projets retenus présentent un potentiel économique en vue de devenir une entreprise innovante certes, mais aussi rentable. Le CNRST accorde des financements aux organismes publics (écoles, universités, centres de recherche) pour des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat innovant en milieu universitaire, des concours d'entrepreneuriat ou pour la promotion des projets innovants dans les la-

boratoires de recherche universitaire. Lancé en février 2015, le dernier appel à projets finance plusieurs dizaines d'actions se déroulant sur l'ensemble du territoire marocain, entre mars et fin décembre 2015.

Citons également les initiatives à destination des étudiants scientifiques, comme le programme PACEIM, Programme d'aide à la création d'entreprises innovantes en Méditerranée, lancé par l'IRD en partenariat avec les grandes structures de soutien à l'entrepreneuriat du Maghreb et le programme Entrepreneurs en Afrique lancé par Campus France avec l'appui de plusieurs établissements d'éducation supérieurs africains et français, partenaires du projet. Ces programmes encouragent la création d'entreprises en Afrique par des porteurs de projet africains ou issus des diasporas africaines, ayant été formés dans des écoles d'ingénieurs ou ayant coopéré avec la recherche publique en Afrique ou en France. Les partenaires académiques permettent non seulement de détecter et qualifier les projets à l'entrée, mais aussi d'apporter une assistance à la maturation du projet : assistance technique, *via* les laboratoires partenaires, sur les normes nationales et internationales, ou dans le domaine de la propriété intellectuelle. Les programmes apportent aux entrepreneurs scientifiques un parcours organisé d'appui à leur projet, du financement mais aussi et également la caution et validation scientifique permettant aux entrepreneurs de trouver des financements.

LES APPUIS AUX JEUNES POUSSES DANS LE DOMAINE DE L'ENVIRONNEMENT

L'Afrique compte plus d'un milliard d'habitants et en comptera 2,4 milliards en 2050. Cette croissance démographique va s'accompagner de défis majeurs à relever, et notamment dans le domaine de l'environnement comme, notam-

ment, créer les conditions d'une agriculture durable, trouver des solutions au recyclage des déchets et à l'assainissement dans les villes, donner accès au plus grand nombre à de l'énergie propre.

Aussi, de plus en plus d'entrepreneurs africains se mobilisent pour apporter des solutions. Dans le domaine de l'énergie, la demande explose en flèche à mesure que les classes moyennes africaines émergent, avec des besoins nouveaux en énergie à satisfaire.

Au Maroc, pays de 33 millions d'habitants, le royaume entend ainsi porter à 14 % la part du solaire dans la production d'électricité du pays. Les énergies propres devront représenter 42 % du parc énergétique marocain d'ici 2020. Parmi les dispositifs créés pour accompagner ces changements, un incubateur spécialisé dans les métiers de l'environnement et du solaire a été lancé à Casablanca. Baptisé « Cluster Solaire », cet incubateur vise plus généralement les énergies vertes : recyclage, efficacité énergétique, préservation des ressources... « *Un des objectifs poursuivis par l'incubateur étant de promouvoir la création d'un véritable écosystème favorable aux jeunes pousses innovantes dans les énergies renouvelables. Au niveau local mais aussi sur l'ensemble du continent africain* », explique Omar Agodim, responsable de l'incubateur. Pour atteindre ses objectifs, Cluster Solaire propose un accompagnement qualitatif : « *Le soutien se fera sur la durée. Il s'articulera avec la mise en place de modules de formation de quatre mois environ. Les incubés seront suivis et "mentorés" avant, pendant et après la création de leur entreprise verte, et pourront profiter des opportunités de l'écosystème entrepreneurial marocain au sens large.* » Outre l'accompagnement, l'incubateur mettra également de sa poche pour faire aboutir les projets les plus prometteurs : les incubés pourront ainsi candidater aux subventions dites FT2M, qui servent à financer l'expérimentation et la mise sur le →

→ marché de produits et solutions développés par les entreprises marocaines opérant dans les énergies renouvelables, et ce jusque 500 000 dirhams marocains. Entré en fonction en 2015, le Cluster Solaire de Casablanca espère accompagner une vingtaine de jeunes pousses dès la première année.

En Afrique de l'Ouest francophone, on peut reparler de l'incubateur burkinabé de l'école d'ingénieurs 2IE précédemment citée. Spécialisé dans le domaine de l'eau et de l'environnement, il accueille notamment des lauréats de l'appel à projets annuel Green Start-up Challenge. L'incubateur joue un rôle structurant d'identification et de sélection de projets innovants pouvant répondre aux défis majeurs du développement en Afrique grâce à l'innovation verte. Parmi les projets innovants retenus lors des éditions précédentes (le Green Start-up Challenge en est maintenant à sa troisième édition), plusieurs projets dans l'assainissement, les éco-matériaux, l'agriculture biologique ou bien encore la valorisation des déchets.

LES INCUBATEURS COMME LIEUX DE RENCONTRES ET D'ÉMULATION DANS LE DOMAINE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)*

De nombreux pays africains sont classés parmi les plus pauvres du monde. D'après le *Global Finance Magazine*, 21 des 25 pays les plus pauvres du monde sont en Afrique⁽¹⁾. Et tandis que les aides publiques internationales se concentrent sur les situations d'urgence ou le soutien de grands programmes d'investissements structurels, les petites initiatives économiques locales qui peuvent contribuer à trouver des solutions aux besoins sociaux et sociétaux ont du mal à trouver des points d'appui.

Mais les situations difficiles de ces pays peuvent aussi être envisagées non pas comme des contraintes, mais comme des opportunités

et des sources d'innovation frugale*, c'est-à-dire d'innovations nécessitant très peu de moyens pour leur mise en œuvre, et qui pourront même s'exporter à l'extérieur des frontières et jusque dans les pays développés. C'est le message et la philosophie portés par les entrepreneurs sociaux.

« Nous sommes conscients des opportunités mais aussi des défis présents à Madagascar dans le domaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Nous avons donc décidé de prendre notre destin en main. »

Harinjaka Ratozamanana, Incubateur Habaka, 2015.

Une entreprise sociale est une entreprise dont les objectifs sont doubles : être rentable (comme toute entreprise, c'est-à-dire générer du bénéfice pour assurer sa durabilité dans le temps) et réaliser la mission sociale qu'elle s'est fixée. Si le concept « d'entrepreneuriat social » est répandu en Europe, il s'ignore encore trop souvent en Afrique de l'Ouest. Et pourtant l'esprit entrepreneurial de cette région du monde n'est plus à démontrer et, en y regardant de plus près, on se rend compte que la majorité de ses entrepreneurs crée des entreprises pour résoudre un problème social ou environnemental. L'entrepreneuriat social prend donc tout son sens en Afrique de l'Ouest.

Mais allier projet à vocation généreuse et sociétale – peu consommateur de ressources ou limitant ces ressources à celles disponibles localement – et impératif économique pour être capable de passer à l'échelle et de durer, n'est pas si simple. L'accompagnement des entrepreneurs sociaux et la structuration d'un écosystème favorable à leur développement sont plus que jamais nécessaires.

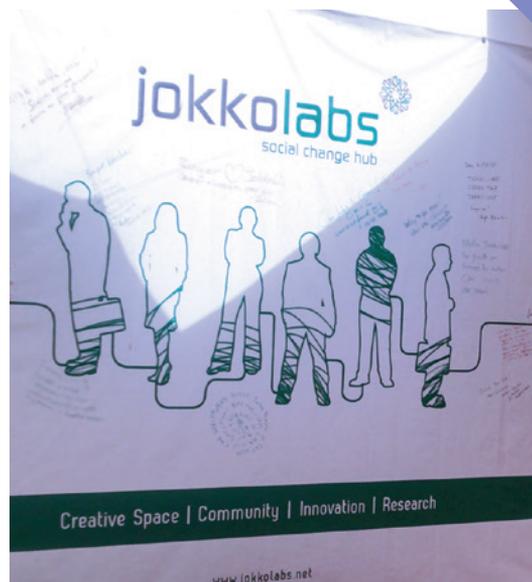
(1) <https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/richest-countries-in-the-world>

Sans être un incubateur, l'espace de co-création* Jokkolabs (présent en Francophonie au Sénégal, au Mali, au Burkina Faso, au Bénin et en Côte d'Ivoire pour l'Afrique de l'Ouest, mais aussi en France et au Maroc) fut l'un des premiers espaces de travail à porter la voix du collaboratif et de l'entrepreneuriat social en Afrique, dès 2010, en organisant régulièrement des événements autour de thématiques sociales et dont le but est d'apporter des solutions grâce à l'innovation et aux nouvelles technologies. Le collaboratif, tout un état d'esprit qui ne se décrète pas en un jour, surtout dans des écosystèmes où la culture du secret entrepreneurial reste particulièrement vive.

« Avec Jokkolabs, j'ai voulu créer un espace pour accueillir et accompagner ceux qui, localement, veulent réfléchir aux conséquences des grands défis et problèmes contemporains et y apporter des solutions par les nouvelles technologies. »

Karim Sy, Jokkolabs, Sénégal, 2015.

À Ouagadougou, au Burkina Faso, La Fabrique s'est spécialisée dans l'accompagnement des entrepreneurs sociaux. Fort d'un réseau d'experts et de partenaires initiés, l'incubateur apporte un accompagnement sur-mesure. Parmi les projets soutenus, FasoPro se lance dans la prévention de la malnutrition en valorisant des chenilles de karité, et son produit Faso Soap travaille sur la création d'un savon antimoustiques pour lutter contre le paludisme. Eco Co commercialise des coffrages de chantier en plastique recyclé. DéoGracias développe une gamme de jus de fruits naturels et locaux tandis que La Maison de l'Artemisia propose des produits alimentaires du quotidien à base d'Artemisia pour lutter contre le paludisme. Au-



© Samir Abdelkrim / StartupBRICS

Jokkolabs est le premier réseau d'espaces de travail collaboratif en Afrique francophone.

tant d'exemples qui sont la preuve de l'existence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs éclairés et responsables en Afrique de l'Ouest.

Toujours en Afrique de l'Ouest francophone, MakeSense, une communauté d'entrepreneurs sociaux (mais pas un incubateur) forte d'une dizaine de milliers de membres répartis un peu partout dans le monde, s'est récemment installée à Dakar, au Sénégal, en partenariat étroit avec le CTIC et l'école de management IAM de Dakar. Cette plateforme vise surtout à encourager les entrepreneurs sociaux sénégalais à collaborer, à travers des séances de remue-méninges intenses où les participants doivent s'entraider pour résoudre un certain nombre de défis identifiés par l'un des membres de la communauté MakeSense.

Citons enfin l'incubateur tunisien IMPACT, qui fut inauguré en 2014, et dont la mission est d'accompagner les entreprises sociales tunisiennes en leur apportant de la formation, un appui logistique (un hébergement dans les locaux du Laboratoire de l'économie sociale et solidaire de Tunis) et du réseau.



ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Pourquoi créer ou soutenir les incubateurs⁽¹⁾ et l'innovation en Afrique francophone aujourd'hui, et comment réussir à accompagner ces outils qui sont à la fois des réseaux, des lieux et des équipes ?

En 2050, un quart de la population mondiale vivra en Afrique, selon l'UNICEF. Cette population, majoritairement jeune, est un réel espoir pour tout le continent si elle bénéficie d'une bonne prise en charge. Cependant, la période d'incertitude économique que traversent les États et la baisse des budgets publics qui en résulte réduisent la capacité d'action des seuls pouvoirs publics. Pour espérer régler le problème de l'emploi et ainsi pouvoir assurer un avenir à la

jeunesse, il faut créer des outils de développement économique réunissant le secteur privé, les territoires, les acteurs de la formation et structures académiques, et encourager la création de petites et moyennes entreprises (PME), les plus génératrices d'emplois. Ceci peut se faire par une politique volontariste de soutien à la création d'entreprises, s'appuyant sur des opérateurs professionnels (incubateurs) et éventuellement avec une approche par secteur d'activité, permettant de réunir des compétences et acteurs variés, incluant les jeunes pousses, dans des filières thématiques : Technologies de l'information et de la communication, agriculture, tourisme, énergies renouvelables, etc.

Soutenir les incubateurs comme opérateurs de développement économique

L'enjeu est d'abord d'ordre économique avant d'être sociétal : les structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat innovant doivent répondre à l'impératif d'aider des jeunes pousses* à devenir prospères, donc durables et génératrices d'emplois, et compétitives autant sur leur marché intérieur qu'à l'international. Pour les pays africains, disposer d'un réseau de PME* solide et innovant est un gage de compétitivité majeure au niveau macroéconomique qui se traduira, à la longue, par des gains de productivité et des retombées socio-économiques. Au nombre de ces retombées, on peut citer le recul du chômage, la normalisation progressive du secteur informel encore dominant

en Afrique, ou la formation des jeunes. Plus les jeunes pousses* africaines seront innovantes, plus leur impact sur les économies africaines sera perceptible.

Les espaces de travail collaboratif*, les incubateurs*, et les accélérateurs* sont des dispositifs qui facilitent la création de jeunes pousses* innovantes et durables. En tant que tels, ils doivent être mis au cœur des stratégies de relance économique des gouvernements. Ils fournissent en effet un environnement favorable à l'entrepreneuriat, surtout dans des pays où la prise de risque est souvent dévalorisée ou mal perçue. Les jeunes entrepreneurs africains sont aujourd'hui des pionniers, qu'il faut soutenir, en-

(1) Dans cette partie, le mot « incubateur » pourrait indifféremment être utilisé pour désigner les structures d'appui à l'entrepreneuriat.



Des espaces de convivialité favorisent les échanges de bonnes pratiques entre entrepreneurs.

© Bond'innov

courager et aider en mettant à leur disposition les outils, les lieux, et les ressources nécessaires à leur épanouissement, dans des écosystèmes encore naissants et très peu structurés.

Les résultats d'un tel appui peuvent être mesurables : entreprises viables créées, emplois créés, chiffre d'affaires généré, etc. Au niveau des incubateurs, ce travail de suivi est systématiquement fait pour chaque projet incubé. L'accompagnement proposé est d'ailleurs de nature à aider l'entrepreneur autant que possible afin que son projet rencontre un succès à l'issue de la phase d'incubation. Les incubateurs* jouent ainsi un rôle décisif dans la formation des entrepreneurs *via* des cycles de formation (canevas de modèle économique*, marketing, levée de fonds*, internationalisation, etc.), et un suivi des indicateurs de croissance des jeunes pousses*.

Plus généralement, les incubateurs* permettent de structurer, d'entraîner, de faire grandir les écosystèmes en fédérant les com-

munautés d'entrepreneurs. Pour les jeunes entrepreneurs qui débutent leur aventure entrepreneuriale, il s'agit d'une porte d'entrée stratégique pour découvrir sereinement et méthodiquement le monde de l'entrepreneuriat et l'ensemble de ses acteurs.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

- L'entrepreneuriat est un puissant vecteur de création d'emplois. Il est évident que le secteur public ne pourra pas, à lui seul, répondre au défi de l'emploi des jeunes Africains. Il est donc pressant d'adopter une politique qui permette une multiplication du nombre de créations d'entreprises.
- L'entrepreneuriat est aussi fortement associé à l'innovation. Les jeunes ou petites entreprises, disposant souvent de peu de moyens, sont dans l'obligation, pour survivre, de proposer une valeur ajoutée différente pour s'imposer sur leurs marchés.
- Dans la panoplie des structures d'accompagnement des entreprises innovantes, les incubateurs* jouent un rôle déterminant. Ils aident les jeunes entrepreneurs à se structurer, même en tout début de parcours, à se stabiliser et à se professionnaliser, afin de se développer de façon pérenne.
- Les incubateurs*, les accélérateurs*, les espaces de travail collaboratif* aident à fédérer les communautés d'entrepreneurs et donc à structurer les écosystèmes, surtout lorsqu'ils sont très jeunes.

Enjeu de la gouvernance : l'importance d'un partenariat public-privé

Il existe plusieurs formes de structures d'appui à l'entrepreneuriat dans le monde, avec des spécificités juridiques notables. Cette diversité se retrouve aussi en Afrique. On y rencontre des incubateurs* publics, des incubateurs mixtes (gouvernance publique et privée), des espaces de travail collaboratif* à statuts associatifs ou privés, des accélérateurs*, en général privés, et dont le modèle de revenu est sensiblement différent de celui des incubateurs, etc.

Avec des parcours et des fortunes diverses, les incubateurs africains, comme partout ailleurs dans le monde, expérimentent tous types de modèles de gouvernance. Souvent évoqués comme étant le modèle idoine en Afrique francophone, les incubateurs dont le mode de gouvernance repose sur un partenariat public-privé semblent se démarquer par la pérennité de leur modèle. La création d'un incubateur doit donc s'insérer dans un programme plus vaste de développement économique territorial, national et/ou régional. Le public apporte sa vision à long terme et ses enjeux de développement durable et inclusif, alors que le privé impose une dynamique de travail axée sur l'obtention de résultats rapides. La gouvernance doit donc être suffisamment représentative et partagée pour qu'il y ait un dialogue constant entre les visions publiques et privées.

Aussi, les institutions publiques doivent participer à mettre en place les dispositifs législatifs favorisant l'éclosion des jeunes pousses* incubées.

Par ailleurs, il est tout à fait nécessaire de réaliser des études d'opportunité et de faisabilité avant le lancement d'un incubateur. La logique

de création d'un incubateur avec des fonds publics est de pallier les insuffisances du marché. Il convient donc, au préalable, de bien identifier celles-ci.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

- Il existe différents modèles pour les structures d'accompagnement en Afrique.
- La gouvernance des structures gagne à être partagée entre le public et le privé, et ne pas relever uniquement du secteur public/institutionnel. Si la présence de l'État ou des collectivités est importante au niveau stratégique, l'importance du secteur privé doit se refléter dans le conseil d'administration des incubateurs, permettant aux jeunes entreprises de trouver des relais de développement.
- La gouvernance partagée public-privé est un moyen pour l'État de rappeler les missions d'intérêt général (développement économique et emploi principalement), que doivent jouer les incubateurs.
- Il est important que l'équipe dirigeante de l'incubateur favorise une bonne circulation de l'information entre les membres du conseil d'administration. Les rencontres périodiques du conseil d'administration doivent être organisées et rigoureusement respectées suivant les règles en la matière.

Enjeu du financement des incubateurs

Les incubateurs sont des structures souvent à but non lucratif et constamment à la recherche de l'équilibre financier. La difficulté majeure rencontrée par les incubateurs est qu'ils ont le plus grand mal à se financer auprès des entreprises qu'ils soutiennent et accompagnent. En effet, les jeunes pousses accompagnées ne disposent souvent pas des moyens nécessaires pour faire face à leurs réels frais d'incubation ; en quelque sorte, le client de l'incubateur n'est pas solvable.

Tant par nécessité que par vocation (pour donner l'exemple aux jeunes pousses qu'ils accompagnent) les incubateurs doivent être gérés comme des entreprises rendant des services et disposant de leurs propres critères de performance, dont précisément celui de l'autonomie et de l'équilibre financier : les revenus de l'activité des incubateurs doivent couvrir leurs coûts de fonctionnement ou participer à leur financement, aux côtés de subventions ou d'aides en mécénat par exemple.

La mise en location d'espaces et la fourniture de services d'accompagnement ne permettant pas de couvrir les frais de fonctionnement, les structures d'accompagnement doivent identifier d'autres sources de revenus, comme par exemple :

- l'organisation d'évènements entrepreneuriaux,
- les activités d'études et de conseil,
- les activités de formation au numérique ou à l'entrepreneuriat innovant,
- les voyages d'affaires,
- la location de bureaux d'affaires.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

- Un incubateur poursuit, entre autres, le même objectif que les entreprises qu'il accompagne : trouver un modèle économique qui lui assure développement, croissance et durabilité.
- Les revenus mixtes des incubateurs (subventions, mécénat, revenus *via* le service d'incubation, ou autre forme de revenu) sont souvent une nécessité face à la diminution des aides publiques.
- Lancer un incubateur n'est pas une fin en soi. Il faut identifier toutes les sources de revenus possibles qui permettront de couvrir les frais de fonctionnement sur la durée, avant la création de la structure.
- Le soutien du secteur public est indispensable pour créer et maintenir un incubateur, surtout si celui-ci doit remplir des objectifs publics et de service universel : formation, exclusivité, innovation à impact social ou environnemental...
- Le financement des jeunes pousses* est également un défi qui reste à relever ; il y a trop peu de financement de début de parcours ou de financement de l'innovation disponible en Afrique. Les incubateurs doivent réfléchir aux dispositifs pour y pallier.

Enjeu de la professionnalisation des lieux et des équipes

L'accompagnement des entrepreneurs ne s'improvise pas. Il s'agit d'un métier à part entière. Mieux, il doit s'agir d'une vocation. Il faut avoir la fibre entrepreneuriale, la passion de l'humain, la capacité à comprendre le goût du risque qui pousse les porteurs de projet à innover, la capacité d'interagir avec des acteurs de tous horizons, et celle de travailler en bonne intelligence avec le public et le privé. Il faut pouvoir montrer l'exemple afin de créer de l'émulation auprès des entreprises que l'on accompagne au quotidien. Un mauvais état d'esprit ou de mauvaises relations entre les équipes opérationnelles et les entreprises peut fragiliser toute dynamique de développement. La plus-value réelle apportée aux entreprises dépend de la qualité des services d'appui et de conseil.

Pour mieux satisfaire les entreprises, les axes d'intervention les plus importants sont : la formation des entrepreneurs, la qualité et l'éventail des conseils aux entrepreneurs, l'accès aux financements, la mise en réseau, et l'appui technologique. La qualité de l'équipe opérationnelle est à la fois la clé et le moteur du succès d'un incubateur, et plus particulièrement son directeur/sa directrice, qui doit, en plus d'être relativement jeune et expérimenté(e), posséder impérativement une excellente connaissance du monde de l'entreprise, du financement et de l'innovation. Les membres de l'équipe dirigeante doivent être dynamiques, extravertis, bons communicants et polyvalents. Ils doivent être à l'aise avec l'innovation, les questions de modèle économique et de marketing, connaître des notions de juridique, de finance, de communication digitale, savoir

animer des réseaux, comprendre la comptabilité, les enjeux de prospection, etc. Ils doivent être capables de vite comprendre un projet et d'avoir le recul nécessaire pour en apprécier les contours. Il est fortement recommandé de faire appel à d'anciens entrepreneurs.

Le métier de l'accompagnement est un métier exigeant : un chargé d'affaires peut suivre en moyenne une dizaine de projets d'entreprises et doit consacrer du temps, en rencontres physiques si possible, de façon régulière et suivie avec chacune des entreprises, en plus du suivi quotidien par courriel et téléphone. L'autre moitié de son temps doit être consacrée à l'organisation de la vie de l'incubateur* et des activités, en particulier les événements, qu'il faut sans cesse organiser, promouvoir et animer.

Il faut également que les lieux physiques soient fonctionnels et respectent idéalement certains critères :

- emplacement situé en centre-ville et facile d'accès,
- aménagement du type espace ouvert, chaleureux, stimulant la créativité et qui facilite les échanges entre porteurs de projet,
- infrastructures techniques de bonne qualité (connexion internet, imprimantes, photocopieuses, scanners, etc.),
- présence d'un espace convivial pour la restauration et la détente,
- etc.

La présence de l'État, des collectivités publiques ou des entreprises privées dans le conseil d'administration des incubateurs peut aider ces derniers à bénéficier d'importants ap-

ports en nature et compétences (mise à disposition des locaux, d'experts, connexion internet, etc.).

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

- L'équipe dirigeante de l'incubateur est la clé du succès.
- Un comportement entrepreneurial et un management de qualité sont indispensables pour le succès d'un incubateur.
- La qualité de l'incubateur dépend largement de la qualité des réseaux qu'il sait mobiliser, tant pour l'attraction des projets en amont, que pour la mise en relation des entrepreneurs avec les meilleurs partenaires commer-

ciaux, industriels, techniques, institutionnels et d'expertises.

- L'emplacement géographique de l'incubateur et son aménagement sont des facteurs déterminants de réussite. Il faut réussir à équilibrer la recherche d'un taux d'occupation élevé avec le respect des critères d'admission cohérents.
- La professionnalisation des équipes est essentielle à la réussite des incubateurs et à leur pérennité.
- La richesse d'un incubateur c'est surtout son capital humain. Les performances d'un incubateur doivent être régulièrement évaluées et les dirigeants doivent se tenir informés des nouvelles tendances.



Au Niger, le CIPMEN a signé une convention de partenariat avec le groupe Bolloré, dans les locaux de l'incubateur.

Enjeu de la dynamique des écosystèmes de l'entrepreneuriat

Les incubateurs sont un maillon d'une chaîne. En amont de ces lieux d'innovation, il est important de favoriser la culture entrepreneuriale, et cela dès l'école, afin de susciter des vocations, d'intéresser les publics à la question de la création d'entreprise, et de préparer les futurs entrepreneurs à relever les défis de l'entrepreneuriat. Dans une étude réalisée en Afrique par l'institut de sondage GeoPoll à l'occasion de l'organisation du Global Entrepreneurship Summit de Nairobi en juillet 2015, une majorité des personnes interrogées (environ 1 000 Africains) soulignaient le besoin et l'importance de sensibiliser la jeunesse africaine à l'entrepreneuriat, et ce dès l'école. Cette sensibilisation peut se faire *via* des témoignages d'entrepreneurs à succès dans les écoles par exemple.

Durant l'incubation et en aval de la création d'entreprise, il faut encourager les passerelles entre les différentes politiques publiques (l'emploi, l'innovation, le développement économique territorial, le numérique, etc.) et privées. Les jeunes entreprises doivent être soutenues fiscalement (*via* des aides), administrativement (simplification administrative *via* des guichets uniques par exemple), et socialement (l'entrepreneur doit être valorisé dans le discours politique comme créateur de valeur ajoutée et de richesse dans son territoire d'implantation et la nation tout entière). La mise en place de cadres juridique et fiscal favorables à la création d'entreprise pourrait s'inspirer du modèle français où la loi Allègre sur l'innovation et la recherche permet, en particulier aux universitaires et aux chercheurs, de créer une entreprise et de dé-

poser des brevets, et où les dispositifs du type Crédit impôt recherche (CIR) et Jeune entreprise innovante (JEI) permettent de bénéficier d'allègements fiscaux.

Les jeunes entreprises doivent également pouvoir trouver des relais financiers. Lorsqu'une entreprise se crée ou lorsque la jeune pousse* est porteuse d'une innovation, l'accès au financement bancaire classique est quasiment impossible, car le risque est jugé trop élevé. Par ailleurs, les montants demandés par les jeunes pousses sont souvent trop petits pour intéresser des investisseurs professionnels ou des bailleurs de fonds internationaux ; les coûts de gestion de ces petits montants seraient trop élevés.

Aussi, les structures d'accompagnement doivent absolument intégrer dans leurs stratégies, des dispositifs de financement adaptés, pouvant permettre aux projets d'atteindre le niveau de développement requis pour intéresser ensuite d'autres potentiels financeurs (investisseurs providentiels*, investisseurs en capitaux, banques, etc.). Les porteurs de projet doivent également être accompagnés et encouragés dans leurs participations à des concours qui, dans certains cas, peuvent, au-delà du gain en matière de communication, permettre d'avoir accès à du financement public sous forme de subventions.

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

- Les incubateurs ne peuvent agir de façon isolée, ils doivent s'intégrer dans une chaîne de valeur de l'entrepreneuriat avec, en amont, la

formation et le développement de la culture entrepreneuriale et, en aval, le financement et les politiques publiques d'appui aux petites entreprises.

- Il faut développer les passerelles entre les politiques publiques et les incubateurs*. Ces derniers constituent des lieux de contacts et d'échanges entre les écosystèmes entrepreneuriaux.
- La mise en place de cadres administratif, juridique et fiscal favorisant l'innovation et le développement de jeunes pousses est un préalable au développement des écosystèmes de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
- Les incubateurs* peuvent aussi être l'intermédiaire entre les investisseurs et les entrepreneurs ; ils sont bien placés pour sélectionner

les projets à fort potentiel. Ils ont la capacité de suivre et de comprendre dans le quotidien les entrepreneurs et leurs problématiques.

- Il reste à développer et étendre les outils qui sont disponibles pour les entrepreneurs, et en particulier pour la partie de soutien financier à la création d'entreprise innovante ; qu'il s'agisse d'outils privés (banques, investisseurs providentiels*, fonds d'amorçage* privés, mécénat* d'entreprises), ou d'outils publics ou semi-publics (prêts d'honneur, subventions à l'innovation, concours publics...).
- La mise en place d'un fonds de garantie de l'innovation pourrait être une solution pour inciter les banques à plus de souplesse vis-à-vis des jeunes pousses dans leur procédure.



Lancement par l'incubateur CIPMEN de l'opération TIC pour Elles, au Niger.

Conclusion

Malgré les très grandes disparités à l'intérieur du continent, toutes les analyses s'accordent actuellement sur la dynamique de croissance des pays africains, qui fera de l'Afrique un des pôles de transformations économiques et sociales majeurs du XXI^e siècle.

La croissance économique est de 5 % par an en moyenne depuis dix ans sur l'ensemble du continent ; l'indice de développement humain s'est amélioré de plus de 15 % entre 2000 et 2010 en Afrique subsaharienne ; la population africaine doublera d'ici 2050 pour atteindre quasiment 2 milliards d'individus, les classes moyennes émergent et représentent entre 300 et 500 millions d'individus.

Mais ce développement s'accompagne de défis majeurs à relever pour permettre à tous de participer équitablement et de profiter de cet essor. Les jeunes, dont le taux de chômage est deux fois plus élevé que celui des adultes, et les femmes, plus nombreuses à arriver sur le marché du travail sans formation, constituent des publics plus vulnérables.

Effet corollaire ou concordance, les écosystèmes de l'entrepreneuriat et de l'innovation sont aussi en pleine ébullition sur le continent. Malgré des contextes économiques, sociaux et politiques souvent peu favorables ou en construction, l'état

d'esprit frugal combiné à un besoin de solutions aux problèmes du quotidien oblige les populations à innover en permanence. Ce qui constitue un terreau fertile à l'entrepreneuriat innovant.

L'entrepreneuriat crée une dynamique positive. Les petites entreprises sont créatrices d'emplois et représentent un facteur important d'innovation et de compétitivité des économies nationales. Il doit être soutenu à travers des structures et réseaux d'appui, les incubateurs.

Il en existe une grande diversité. Du simple espace de travail qui se veut collaboratif et qui a souvent du mal à se doter de la plus basique connexion internet pourtant indispensable, à des structures beaucoup plus évoluées et presque calquées sur des modèles occidentaux, toutes ont le même objectif : favoriser l'entrepreneuriat local.

Précieux relais de développement, ces structures devront être professionnalisées, outillées et intégrées dans des politiques publiques cohérentes pour mieux aider les entrepreneurs et réduire les risques d'échec de leurs projets. Il faut pour cela :

- Aider à élaborer des programmes types d'accompagnement en fonction des différents stades de développement des entreprises (création, déve-

loppement, croissance), des secteurs ou filières (TIC, agriculture, commerce, santé, etc.) ou des cibles (femmes, jeunes, etc.). Et fournir les ressources et moyens nécessaires pour permettre aux structures d'accompagnement de capitaliser sur leurs connaissances.

- Aider à la professionnalisation des équipes et au renforcement de leurs compétences par la mise en place de formations destinées à l'accompagnement de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
- Soutenir, par des politiques publiques volontaristes, l'émergence de petites entreprises innovantes : incitations fiscales ou financières (crédits d'impôts, subventions), aides administratives et organisationnelles (création de guichets uniques, simplifications administratives, adaptation des contrats des chercheurs et universitaires, mécénat de compétences), appuis sociétaux (diffusion de la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation).

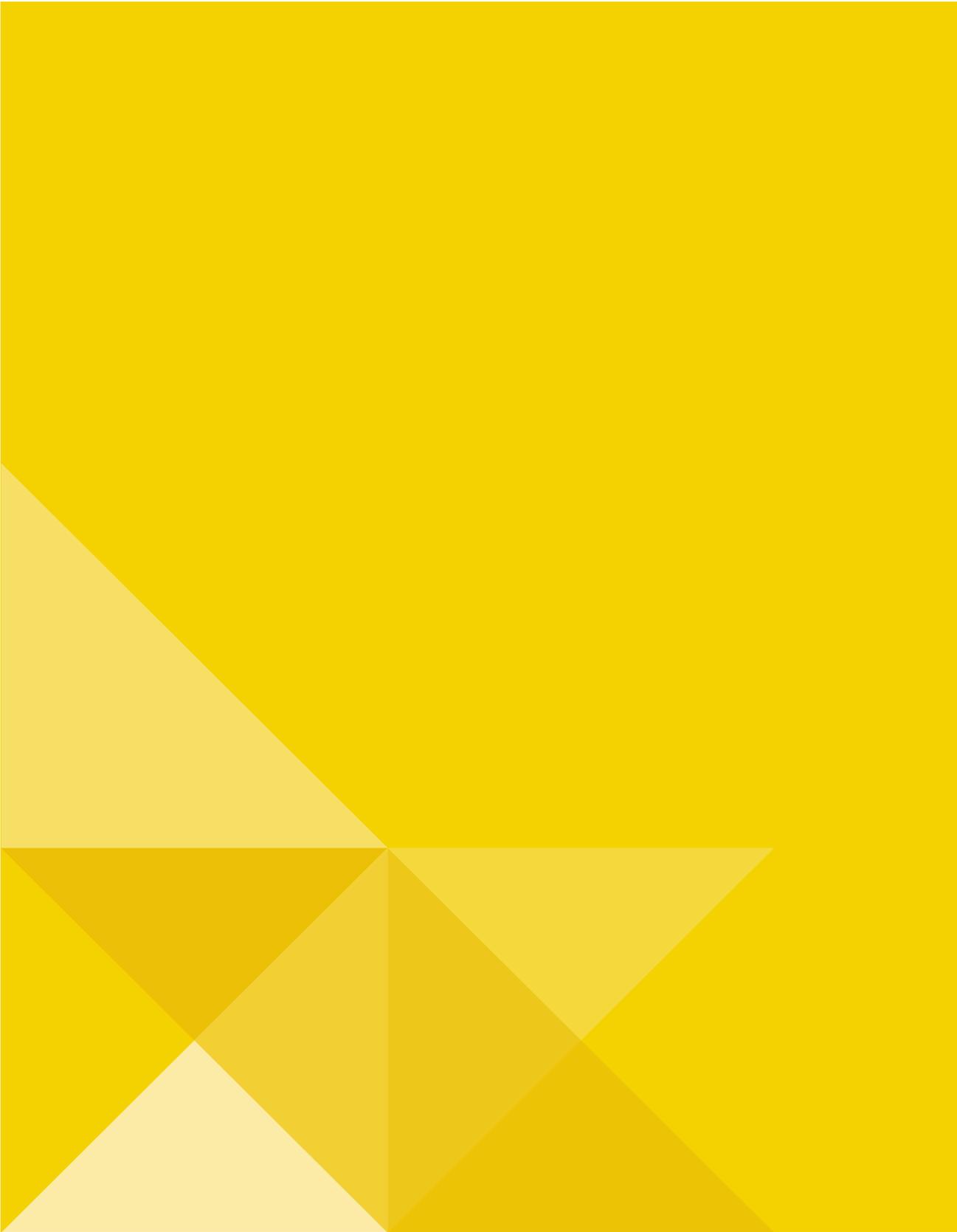
Il faut aussi encourager la mise en réseau des structures d'accompagnement et des entrepreneurs afin de permettre les échanges de bonnes pratiques, le partage de ressources, la mise en place de services transversaux, qui pourraient être en partie dématérialisés... pour réduire les coûts de fonctionnement par structure.

Enfin, il faut résoudre le problème de l'accès au financement des entrepreneurs et de leurs structures d'accompagnement. « *Les innovateurs à la recherche de sommes intermédiaires allant de 5 000 à 100 000 euros ont très peu de financeurs vers lesquels se tourner. Les acteurs privés, notamment les banques, sont peu nombreux et surtout très frileux tandis que les acteurs publics ne voient pas en l'innovation une priorité. Les innovateurs doivent donc se replier sur des solutions limitant les montants : l'autofinancement, pas toujours disponible, ou la microfinance, très chère* »⁽¹⁾. La mise en place d'un mécanisme de garantie de l'innovation à l'image du dispositif ARIZ⁽²⁾ de l'Agence française de développement (AFD), mais pour des montants beaucoup moins élevés, pourrait être une solution.

Les francophones sont près de 100 millions en Afrique sur les 274 millions de francophones recensés dans le monde aujourd'hui. Aussi, la Francophonie a un rôle majeur à jouer pour défendre un modèle de croissance ouvert sur le monde, avec des effets partagés par le plus grand nombre, permettant de réduire les inégalités, favorisant la création d'emplois stables et décents dans des secteurs d'avenir.

(1) *Étude de l'écosystème de l'innovation en Afrique pour les très petites à moyennes entreprises (Planète Entrepreneurs)*

(2) http://www.afd.fr/home/projets_afd/appui-secteur-privé/garantie-ariz



LEXIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT

Lexique

[MOTS ET CONCEPTS | Anglicismes souvent rencontrés | Définitions]

→ **À EFFET DE LEVIER** | **Scalable** (dérivé de l'anglais "Scale") | Terme désignant un projet ou un produit qui peut être étendu à plus grande échelle (souvent en termes d'acquisition de clients ou d'impact) mais aussi « qui peut bénéficier d'un effet de levier important ».

→ **ACCÉLÉRATEUR** | Structure destinée à appuyer le développement d'entreprises déjà créées, mais encore jeunes. Il offre des programmes courts de formation et renforcement de capacités (quelques mois), permettant de finaliser un produit/service ou plan d'affaires pour ensuite accélérer le développement commercial et financier de l'entreprise. L'accélérateur se caractérise par sa capacité à créer du réseau, organiser des événements de promotion des projets ou des rencontres d'affaires. L'accélérateur est souvent une structure thématique, spécialisée sur un créneau de marché, et une structure privée, se rémunérant sur des prises de participation, ou de financement mixte.

→ **ACCOMPAGNEMENT** | **Coaching** | Accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle et/ou personnelle. À travers le processus d'accompagnement, la personne accompagnée approfondit ses connaissances et améliore ses performances.

→ **ACHAT À EFFET DE LEVIER (AEL)** | **Leverage Buyer Out (LBO)** | Acquisition d'une entreprise par des investisseurs, en principe associés aux dirigeants de l'entreprise achetée *via* la création d'une holding créée pour l'occasion, dans le cadre d'un montage financier comportant une proportion plus ou moins importante d'emprunts et dont le remboursement est prévu par un prélèvement sur les flux de trésorerie futurs.

→ **ADOpteURS PRÉCOces** | **Early Adopters** | Catégorie de consommateurs particulièrement favorables à l'adoption des nouveaux produits ou des nouvelles technologies.

→ **AGILITÉ DES JEUNES POUssES** | **Lean startup** | Approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit reposant sur la vérification de la validité des concepts. L'objectif de l'entreprise étant de concevoir des produits et services qui rencontrent au mieux la demande de leurs consommateurs, avec un investissement initial minimal.

→ **AGUICHE** | **Teasing** | Technique publicitaire qui vise à éveiller la curiosité du contact, en restreignant l'information, pour augmenter l'attention portée au message et sa mémorisation.

→ **APPROCHES ASCENDANTE ET DESCENDANTE** | **Bottom up** et **Top down** | Processus permettant d'agencer des étapes pour la concrétisation d'un projet. L'approche ascendante (Bottom up) part des éléments de base pour aller vers l'ensemble ; l'approche descendante (Top down) part de l'ensemble pour aller vers les détails. Les deux approches sont souvent complémentaires.

→ **ATELIER THÉMATIQUE** | Séance de travail pendant laquelle différents participants mettent en commun questionnements, expériences, approfondissements, engagements individuels ou collectifs... relatifs à un sujet spécifique précédemment défini.

→ **AUTOFINANCEMENT** | **Empowerment** | Processus ou approche qui vise à permettre aux individus, aux communautés, aux organisations d'avoir plus de pouvoir d'action et de décision, plus d'influence sur leur environnement et leur vie.

-
- **B2B: “Business to Business”** | Voir « *Inter-entreprises* ».
-
- **B2C: “Business to Customer”** | Voir « *De l’entreprise vers les particuliers* ».
-
- **Bottom up et Top down** | Voir « *Approches ascendante et descendante* ».
-
- **Brainstorming** | Voir « *Remue-méninges* ».
-
- **Business Angel** | Voir « *Investisseur providentiel* ».
-
- **Business model** | Voir « *Modèle économique* ».
-
- **Business model canvas** | Voir « *Canevas de modèle économique* ».
-
- **Business plan** | Voir « *Plan d’affaires* ».
-
- **C2C - Customer to customer / Consumer to consumer** | Voir « *Échange inter-consommateurs* ».
-
- **CANEVAS DE MODÈLE ÉCONOMIQUE | Business model canvas** | Représentation synthétique du modèle économique décrivant les principaux aspects de l’activité d’une organisation, tant au niveau de ses finalités que des ressources et moyens déployés, de ses réseaux et de ses flux. Le modèle le plus connu a été conçu par Alexander Osterwalder et comporte neuf catégories : les segments cibles, la proposition de valeur, les canaux de distribution, la relation client, les sources de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coûts.
-
- **CAPITAL** | Ce sont les ressources en numéraire (argent liquide) et en nature (par exemple brevet, apport en compétence) définitivement apportées à une société par ses fondateurs au moment de sa création.
-
- **CAPITAL DÉVELOPPEMENT** | Sous-ensemble du capital-investissement qui correspond aux investissements en fonds propres effectués dans des entreprises qui sont déjà dans une phase avancée de leur développement.
-
- **CAPITAL INVESTISSEMENT | Private Equity** | Prise de participation en capital dans des entreprises généralement non cotées. Cette opération s’effectue en achetant soit des titres existants auprès d’anciens actionnaires, soit des titres nouvellement émis lors d’une augmentation de capital. Le capital investissement peut servir à financer de jeunes sociétés (capital risque), le développement des entreprises en croissance (Capital Développement), la transmission ou l’acquisition (Capital Retournement).
-
- **CAPITAL RISQUE | Venture Capital** | Investissement réalisé par des investisseurs en capital en fonds propres ou quasi-fonds propres dans des entreprises jeunes ou en création, présentant un fort contenu technologique. Selon la maturité du projet à financer, le capital risque se subdivise comme suit :
- l’Amorçage finance le stade de la recherche avant la création de la société ;
 - la Création finance la création de l’entreprise et le tout début de son activité ;
 - la Post-Création intervient lorsque l’entreprise a déjà achevé le développement d’un produit et a besoin de capitaux pour en démarrer la fabrication et la commercialisation.
-

→ **CAPITAL RISQUE CONVIVAL** | **Love money** | Expression désignant un financement issu d'un réseau de proches (parents, amis, voisins, relations).

→ **CHIFFRE D'AFFAIRES** | Représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers (clients) dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes.

→ **Cloud computing** | Voir « *Informatique en nuage ou infonuagique* ».

→ **Coaching** | Voir « *Accompagnement* ».

→ **COOPÉRATIVE D'ENTREPRENEURS** | Société à gouvernance partagée entre ses membres qui permet à chacun d'eux d'exercer son activité professionnelle indépendante, tout en ne créant pas sa propre structure. Le principe : créer ou rejoindre une entreprise que l'on partage avec d'autres entrepreneurs (plutôt que de créer sa propre entreprise isolée...). Voir aussi la notion de *portage salarial*.

→ **COUVEUSE** | La couveuse accueille le porteur de projet avant que l'entreprise ne soit créée. Son objectif : valider le projet, avant de sauter le pas. La couveuse apporte du conseil à l'entrepreneuriat et des services d'appui. Par exemple, c'est la couveuse qui émet les factures, suit la comptabilité, gère les taxes... En France, les couveuses sont encadrées par un Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE). Les porteurs de projet sont salariés (en contrat à durée déterminée – CDD – ou en tant que stagiaire de la formation professionnelle) et reçoivent, après déduction des cotisations sociales, le résultat de leur activité. La couveuse est en principe une structure publique ou semi-publique, dont l'accompagnement est limité dans le temps.

→ **Coworking** | Voir « *Travail collaboratif* ».

→ **CROISSANCE** | Correspond à l'augmentation de la production de biens et de services d'un ensemble économique sur une période donnée. Pour une entreprise, elle prend en compte la progression de son chiffre d'affaires (croissance en valeur) et/ou du nombre de clients (croissance en volume).

→ **Crowdfunding** | Voir « *Financement participatif* ».

→ **Crowdsourcing** | Voir « *Externalisation participative* ».

→ **DE L'ENTREPRISE VERS LES PARTICULIERS** | **B2C: "Business to Customer"** | Ensemble des relations qui unissent les entreprises et les consommateurs finaux, ainsi que les moyens techniques ou logiciels utilisés pour faciliter leurs interactions. On peut parler d'un marché, d'un produit ou service B2C (créé par une entreprise pour adresser le grand public). Voir aussi « *B2B* » et « *C2C* ».

→ **Early Adopters** | Voir « *Adopteurs précoces* ».

→ **ÉCHANGE INTER-CONSOmmATEURS** | **C2C - Customer to customer / Consumer to consumer** | Ensemble des échanges de biens et de services effectués directement entre deux ou plusieurs consommateurs (grand public). Voir aussi « *B2B* » et « *C2C* ».

→ **ÉCONOMIE COLLABORATIVE** | Appelée également économie du partage, elle désigne les diverses formes de consommation partagée (covoiturage, auto-partage, vélo-partage, troc de livres et de vêtements), d'organisation partagée (travail collaboratif, cocréation...), de financement collaboratif (financement participatif, prêt d'argent de pair à pair, monnaies alternatives), de production contributive (labfabs) et de culture libre en général.

→ **ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)** | Modèle d'économie intégrant des principes et valeurs d'utilité et de responsabilité sociale et sociétale. Les entreprises (mutuelles, coopératives...) de l'économie sociale et solidaire adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs, encadrent la redistribution des bénéfices pour favoriser l'investissement ou la prime collective...

→ **EFFET DE LEVIER | Leverage** | Effet multiplicateur de la rentabilité des capitaux propres résultant du recours à l'endettement.

→ **Empowerment** | Voir « *Autonomisation* ».

→ **ENTREPRISE DE TAILLE INTERMÉDIAIRE (ETI)** | Entreprise employant entre 250 à 4 999 employés, c'est-à-dire plus grandes que les PME, mais plus petites que les grandes entreprises comptant, quant à elles, plus de 5 000 employés.

→ **Equity crowdfunding** | Voir « *Financement participatif en capital* ».

→ **ESPACE DE COCRÉATION** | Espace d'innovation et de création collaborative.

→ **ESSAIMAGE D'ENTREPRISES | Spin-off** | Sociétés créées à partir d'une plus grande organisation (université, société, etc.). Un essaimage d'entreprises peut être ou ne pas être une jeune pousse, mais la plupart des essaimages d'entreprises académiques sont des jeunes pousses. Il faut préciser que les essaimages d'entreprises académiques sont des entreprises créées par un ou plusieurs chercheurs ou porteurs de projet en lien avec la recherche. Ils offrent le moyen d'exploiter commercialement une invention.

→ **ESSAIMAGE D'INNOVATION | Spin-out** | Désigne une entreprise qui valorise sa propre recherche par la création d'une nouvelle entité.

→ **EXTERNALISATION PARTICIPATIVE | Crowdsourcing** | L'externalisation participative, appelée crowdsourcing en anglais, consiste littéralement à externaliser (to outsource) une activité vers la foule (crowd) c'est-à-dire vers un grand nombre d'acteurs anonymes (a priori). Bien que le phénomène soit ancien (par exemple, les chasseurs de prime), son essor est fortement lié au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et, plus particulièrement, du Web 2.0 qui facilite la mise en relation d'un grand nombre d'acteurs dispersés. L'externalisation participative est une forme d'externalisation, voire de collaboration possible avec des individus à l'extérieur de l'entreprise.

→ **Fab lab** (Fabrication Laboratory) | Voir « *Labfab ou Laboratoire de Fabrication* ».

→ **FINANCE SOLIDAIRE** | Domaine de la finance réservé à l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire au financement d'entreprises, de produits et services à fortes utilités sociales et environnementales.

→ **FINANCEMENT PARTICIPATIF | Crowdfunding** | Mode de financement des projets (d'entreprises, d'organisations non gouvernementales – ONG –, ou autres) par un public intéressé, non professionnel (« la foule » en anglais), utilisant souvent des médias interactifs comme média et canal de réception des financements. Il existe quatre types de financement participatif : par le don (projet ou œuvre sociale), par le prêt (avec ou sans intérêt de remboursement pour l'internaute financeur), par le capital (avec un retour sur investissement attendu par l'internaute financeur), par la prévente (l'internaute reçoit un produit ou service en contrepartie de sa contribution).

→ **FINANCEMENT PARTICIPATIF EN CAPITAL | Equity crowdfunding** | Voir « *Financement participatif* ».

→ **FONDS D'AMORÇAGE** | Fonds alloués à une entreprise pour soutenir son démarrage.

→ **FORMATION D'EXPERT | Masterclass ou Master class** | Encore appelée cours de maître, l'expression désigne un enseignement donné par un expert d'une discipline à un public de personnes intéressées par la thématique abordée.

→ **Fundraising** | Voir « *Levée de fonds* ».

→ **Gamification** | Voir « *Ludification* ».

→ **HACKATHON** | Issu de la contraction des termes « hacking » et « marathon », un hackathon est un événement où les développeurs se réunissent pour faire de la programmation informatique collaborative sur un sujet déterminé dans le but de créer des applications ou des logiciels. Il se déroule sur un ou deux jours, et à la fin de l'événement, chaque équipe réalise une très courte présentation de son travail et de ses projets créés.

→ **HÔTEL D'ENTREPRISES** | Lieu d'hébergement d'entreprises, n'offrant pas de soutien, ni d'accompagnement. L'hébergement, dans un hôtel d'entreprises, n'est pas limité dans le temps, à la différence des incubateurs ou des pépinières.

→ **INCUBATEUR** | Structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises, l'incubateur peut apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise. À la différence d'une pépinière d'entreprises, un incubateur s'adresse à des sociétés très jeunes ou encore en création, et leur propose un ensemble de services adaptés. Les incubateurs peuvent se différencier entre eux par les services qu'ils proposent, leur caractère lucratif ou non, ou encore le type de projets qu'ils ciblent.

→ **INCUBATION VIRTUELLE** | Désigne un processus d'incubation non physique. L'accompagnement est essentiellement effectué par le canal de dispositifs numériques.

→ **INFORMATIQUE EN NUAGE OU INFONUAGIQUE | Cloud computing** | Modèle de fonctionnement dans lequel les ressources informatiques (serveurs donnant accès aux logiciels, contenus stockés...) sont délocalisées et accessibles à distance, par réseau. L'utilisateur n'achète plus ses ressources mais les loue, en même temps que les services qui vont avec, comme la maintenance ou la sécurité. La location devient modifiable en fonction du besoin de l'utilisateur (niveau de bande passante, capacité de stockage, capacité de calcul...). Le nuage constitue un changement total de modèle économique dans le secteur informatique, et dans la manière de consommer les ressources.

→ **INNOVATION** | Mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. Le manuel d'Oslo définit quatre catégories d'innovations : de produit (bien ou prestation de service), de procédé, d'organisation, de marketing.

L'innovation est souvent attachée à la notion de potentiel de valeur (brevet, avance sur le marché, valeur ajoutée qui permettra de se différencier de ses concurrents...), mais aussi de risque (Est-on sûr que le produit marche et qu'on peut le produire ? Est-ce que le produit va être adopté par son public ? Est-ce le bon moment pour se lancer ? Est-ce économiquement viable ?...).

→ **INNOVATION FRUGALE** | **Jugaad** | Démarche consistant à répondre à un besoin, de la manière la plus simple et efficace possible, en utilisant un minimum de ressources. Elle est souvent résumée par le fait de fournir des solutions de qualité à bas coût ou d'innover mieux avec moins.

→ **INTER-ENTREPRISES** | **B2B: "Business to Business"** | Ensemble des relations d'affaires qui unissent les entreprises entre elles, ainsi que les moyens techniques ou logiciels utilisés pour faciliter leurs interactions. On peut parler d'un marché, d'un produit ou service B2B (créé par une entreprise, dont le client est une autre entreprise). *Voir aussi « B2B » et « C2C ».*

→ **INTERMÉDIAIRE FINANCIER** | Personne physique ou morale qui permet la rencontre entre l'offre et la demande de capitaux ou qui gère des titres financiers pour le compte de clients.

→ **INVESTISSEUR PROVIDENTIEL** | **Business Angel** | Désigne un particulier qui investit financièrement dans une jeune pousse. La plupart du temps, l'investisseur providentiel est parmi les premiers investisseurs et s'intéresse directement au projet dans lequel il investit. Il met à disposition de l'entrepreneur ses compétences, son expérience, son réseau d'affaires et une partie de son temps. L'investisseur providentiel est aussi un associé-entrepreneur.

→ **INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS** | Organismes collecteurs de l'épargne qui placent leurs fonds sur les marchés. Il s'agit principalement de sociétés d'investissements, fonds de pension et sociétés d'assurance.

→ **Initial Public Offering (IPO)** | *Voir « PAPE (Premier appel public à l'épargne) ».*

→ **JEUNE POUSSE** | **Startup** | Désigne une entreprise innovante qui a un fort potentiel de développement et qui nécessite donc des investissements importants pour pouvoir financer sa croissance rapide. Steve Blank, auteur du « Manuel du créateur de startup », la définit comme une organisation temporaire à la recherche d'un modèle économique industrialisable, rentable et permettant la croissance.

→ **Key partnerships** | *Voir « Partenariats clés ».*

→ **LABFAB OU LABORATOIRE DE FABRICATION** | **Fab lab** (Fabrication Laboratory) | Lieu ouvert à tout type de public où il est mis à disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. Il existe une charte des labfabs, mise en place par le Massachusetts Institute of Technology (MIT).

→ **LEVÉE DE FONDS | Fundraising** | Terme désignant l'opération par laquelle une entreprise ou un groupe d'investisseurs trouve de nouvelles ressources financières. Cette levée de fonds se traduit par une augmentation de capital. Les fonds peuvent alors provenir de divers investisseurs, comme des investisseurs providentiels, des investisseurs institutionnels ou encore des particuliers si la société est cotée.

→ **LEVERAGE** | Voir « *Effet de levier* ».

→ **Leverage Buyer Out (LBO)** | Voir « *Achat à effet de levier (AEL)* ».

→ **LOVE MONEY** | Voir « *Capital risque convivial* ».

→ **LUDIFICATION | Gamification** | La ludification consiste à transposer les mécaniques du jeu (scénario, ambiance...) dans un domaine sérieux et non ludique pour résoudre des problèmes de la vie réelle ou améliorer une offre ou la prise en main d'un produit.

→ **Masterclass ou Master class** | Voir « *Formation d'expert* ».

→ **MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES** | Consiste, pour une entreprise, à mettre à disposition d'une autre organisation des collaborateurs sur leur temps de travail pour réaliser des actions d'intérêt général. Ces mises à disposition peuvent être évaluées et donner lieu à un avantage fiscal.

→ **MENTORAT** | Accompagnement personnel, volontaire et gratuit, à caractère confidentiel, apporté sur une longue période par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné.

→ **MICROCRÉDIT** | Prêts financiers souvent de faible montant accordés à des populations qui ne peuvent accéder au système bancaire traditionnel. Les taux de remboursement sont en principe plus élevés que dans les circuits financiers classiques. Le concept a été développé par le professeur d'économie Muhammad Yunus, au Bangladesh, à la fin des années 1970, et s'est développé très largement dans les pays du Sud comme du Nord.

→ **Minimum Viable Product (MVP)** | Voir « *Produit minimum viable (PMV)* ».

→ **MODÈLE ÉCONOMIQUE | Business model** | Ensemble des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits. Le modèle économique est la façon dont l'entreprise va concrètement gagner de l'argent.

→ **Networking** | Voir « *Réseautage* ».

→ **PACTE D'ACTIONNAIRES** | Convention conclue entre les actionnaires de la société (fondateurs et investisseurs en capital) pour organiser leurs relations en tant qu'actionnaires.

→ **PAPE (PREMIER APPEL PUBLIC À L'ÉPARGNE) | IPO (Initial Public Offering)** | Introduction d'une société en bourse.

→ **PARTENARIATS CLÉS | Keypartnerships** | Désigne les partenaires essentiels ou nécessaires à la réalisation ou l'optimisation d'un projet, et dans le but, par exemple, d'améliorer des processus, de réaliser des économies, de réduire des risques et incertitudes, d'acquérir des ressources ou des activités spécifiques.

→ **PÉPINIÈRE** | Structure, souvent publique, qui intervient après la phase d'incubation ou la couveuse, et durant un temps qui varie en principe de trois à cinq ans. Elle offre un environnement facilitant le développement de l'entreprise et à des coûts accessibles, par exemple des bureaux privatifs ou ouverts, des services de téléphonie et de photocopie, des salles de réunion, parfois même des locaux d'activité et de stockage... C'est aussi un lieu d'échange et de réseau pour les entrepreneurs qui ont déjà créé leur entreprise. Ces derniers y trouvent des prestations de soutien et d'accompagnement sous forme de services collectifs ou individualisés : du conseil, des formations ou des services mutualisés pour les entrepreneurs.

→ **PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)** | Entreprises employant entre 20 et 249 employés, c'est-à-dire de taille entre les Très petites entreprises (TPE) et les Entreprises de taille intermédiaire (ETI).

→ **PIRATAGE DE CROISSANCE | Growth Hacking** | Stratégie de croissance rapide empruntant les techniques du webmarketing pour conquérir son marché.

→ **Pitch** (ou Elevator pitch) | Voir « *Présentation* ».

→ **PIVOT | Lean startup** | Stratégie consistant à modifier son business model de manière à répondre à l'invalidation d'une hypothèse en adaptant son offre aux besoins exprimés par les clients. Cette modification peut être marginale (modification de la proposition de valeur, par exemple) ou introduire un changement radical (un produit totalement nouveau, ou une utilisation différente auprès d'un nouveau segment).

→ **PLAN D'AFFAIRES | Business plan** | Document décrivant l'ensemble d'un projet d'entreprise : l'activité, le marché, la stratégie marketing, la gestion des ressources humaines, etc. Il reprend l'ensemble des dépenses programmées et les ressources envisagées à court et moyen terme. Son objectif est double : d'une part, il permet à l'entrepreneur de baliser sa route et de savoir où il va et, d'autre part, il sert à convaincre les banquiers et les éventuels partenaires de la viabilité du projet.

→ **PORTAGE SALARIAL** | Service proposant à un travailleur indépendant de gérer pour lui la partie administrative, financière et comptable de son affaire. Dans la relation de portage salarial contractualisée, le travailleur indépendant est salarié de l'entreprise de portage salarial, mais effectue ses prestations pour le compte de ses propres clients, de manière autonome et indépendante. La société de portage se rémunère sur un pourcentage de revenu de son porté, lequel touche ses revenus de ses propres contrats de prestations.

→ **PORTEUR DE PROJET** | Désigne toute personne qui a un projet d'entreprise et qui souhaite le développer.

→ **PRÉSENTATION | Pitch** (ou Elevator pitch) | Présentation courte (30 secondes à 5 minutes) concise, claire, bien structurée et surtout bien maîtrisée, d'une entreprise, projet ou plan d'affaires. En général, l'objectif est d'accrocher l'attention d'un interlocuteur et de susciter son intérêt, pour obtenir sa carte de visite et créer une deuxième opportunité de le rencontrer, avec alors plus de temps pour lui exposer ses idées et besoins.

→ **PRÊTS D'HONNEUR** | Prêts à vocation sociale ou sociétale, sans garantie ou caution et à taux zéro, généralement accordés aux fondateurs ou dirigeants d'entreprise (et non à la société) pour financer leur entreprise. Ils sont souvent accordés sous la condition de remplir un certain nombre de critères sociaux (emplois, potentiel de développement...). Chaque emprunteur devra certifier sur l'honneur être en mesure de rembourser cet emprunt.

→ **Private Equity** | Voir « *Capital Investissement* ».

→ **PRODUIT MINIMUM VIABLE (PMV) | Minimum Viable Product (MVP)** | Version basique d'un nouveau produit ou service, qui permettra de valider les premiers efforts, à partir des retours constatés sur les premiers clients. Le PMV donnera naissance à des versions plus sophistiquées ultérieurement si la première étape est validée. Eric Ries, promoteur de ce concept par étape, conseille par exemple de réaliser un prototype de produit minimal afin de vérifier l'existence d'un besoin, de valider la rentabilité...

→ **PRODUIT/SERVICE** | Offre présentée sur un marché. On parle de produit quand cette offre est tangible et de service quand elle est intangible.

→ **PROPOSITION DE VALEUR** | Valeur apportée à la clientèle ciblée par le porteur de projet. Il ne s'agit pas ici des fonctionnalités du produit ou des effets que peut avoir son utilisation, mais bien des bénéfices qui en découlent, du point de vue du client. La proposition de valeur doit être concise, simple à comprendre pour le client et doit présenter un bénéfice indéniable.

→ **PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE** | Désigne l'ensemble des droits exclusifs accordés sur les créations intellectuelles à l'auteur ou à l'ayant droit d'une œuvre de l'esprit. Elle regroupe la propriété industrielle et la propriété littéraire et artistique.

→ **Pure player** | Voir « *Tout en ligne* ».

→ **RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (R&D)** | Activité de l'entreprise consistant à créer de nouveaux produits ou améliorer les existants, de manière directe ou indirecte.

→ **RELATION CLIENT** | Ensemble des échanges entre une entreprise ou une marque et son public, sur l'ensemble des canaux et par tous les modes de communication qui existent.

→ **REMUE-MÉNINGES | Brainstorming** | Technique permettant de faire appel à l'intelligence collective d'un groupe ou d'un individu pour trouver des idées originales (créatives). Dans les sessions de remue-méninges, chacun des participants est invité à émettre des idées ou suggestions en relation avec le sujet d'études.

→ **RÉMUNÉRATION AU RÉSULTAT | Success-fee** | Rémunération proportionnelle au montant de la transaction (vente, licence...), et qui n'est perçue qu'en cas de succès, c'est-à-dire lorsque l'opération est menée à bien. Elle peut être précédée d'une commission forfaitaire perçue en amont.

→ **RÉSEAUTAGE | Networking** | Constitution d'un réseau de relations qui peuvent apporter appui, conseils, financement.

→ **Scalable** (dérivé de l'anglais "Scale") | Voir « *À effet de levier* ».

→ **SÉRENDIPITÉ** | Fait de réaliser une découverte inattendue grâce au hasard et à l'intelligence, au cours d'une recherche dirigée initialement vers un objet différent de cette découverte.

→ **Spin-off** | Voir « *Essaimage d'entreprises* ».

→ **Spin-out** | Voir « *Essaimage d'innovation* ».

→ **Startup** | Voir « *Jeune pousse* ».

→ **Startup weekend** | Voir « *Week-end de jeunes pousses* ».

→ **Success-fee** | Voir « *Rémunération au résultat* ».

→ **Teasing** | Voir « *Aguiche* ».

→ **TECHNOPÔLE** | Zone d'activités rassemblant des entreprises de fabrication ou de services dans le secteur des hautes technologies, les technopôles sont la plupart du temps situés dans la périphérie de grandes villes, à proximité de structures de recherche (universités, laboratoires privés). Ils se sont développés surtout à partir des années 1980.

→ **TIC** | Acronyme de Technologies de l'information et de la communication. Regroupe toutes les entreprises du secteur numérique.

→ **TOUT EN LIGNE** | **Pure player** | Entreprise ayant démarré et exerçant uniquement son activité dans le secteur de l'informatique en ligne (plus généralement, une entreprise adressant un secteur unique). Dans le même jargon, on parle d'entreprises « brick and mortar » (« brique et mortier »), pour celles qui, en plus du service en ligne, ont une offre physique, comme un magasin par exemple ; ou d'entreprises « click and mortar » dont le système de distribution reste uniquement en ligne.

→ **TPE (TRÈS PETITES ENTREPRISES)** | Entreprises employant entre 0 et 19 employés, c'est-à-dire plus petites que les PME.

→ **TRAVAIL COLLABORATIF** | **Coworking** | Typologie d'organisation du travail comportant deux notions :
- un espace de travail partagé,
- un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

→ **TUTORAT** | Transmission d'expérience ou de compétence entre une personne (le tuteur) ayant déjà une expérience avérée et une autre personne (le tuteur) cherchant à monter en compétence. Le tutorat est souvent un accompagnement individualisé qui est suivi et régulier dans le temps ; avec une dimension humaine forte (nécessité de confiance entre les parties).

→ **Venture Capital** | Voir « *Capital risque* ».

→ **WEEK-END DE JEUNES POUSES** | **Startup weekend** | Initiative qui réunit, l'espace d'un week-end, un public varié d'entrepreneurs, de mentors, de jeunes dirigeants d'entreprise, artistes, développeurs, spécialistes du marketing, afin de réfléchir collectivement, souvent par équipe, à la création d'une jeune pousse à partir d'une idée ou à des sujets liés à la création d'entreprises.

Quelques exemples de structures actives dans des pays de la Francophonie

SONT PRÉSENTÉES ICI LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT QUI ONT RÉPONDU À L'ÉTUDE MENÉE AU COURS DE L'ÉTÉ 2015. CHACUNE S'EST AINSI DÉCRITE AVEC SES PROPRES MOTS.

• NEST'UP (BELGIQUE)

Composé de NEST (« Nourrir l'Entrepreneuriat, les Start-up et les Talents ») et du suffixe « up » (en référence à start-UP), NEST'up est un programme d'accélération de startup. C'est le premier du genre créé en Belgique sur le même modèle que les accélérateurs américains. Le programme a été mis en place par Creative Wallonia Engine en collaboration avec divers partenaires publics wallons. NEST'up a pour principal objectif de développer l'entrepreneuriat en Wallonie et en Belgique. À chaque session, le programme d'accélération réunit pendant 12 semaines 6 à 9 équipes d'entrepreneurs belges, encadrées par plus de 50 experts et mentors. Cet événement constitue une opportunité unique pour tous les participants de faire décoller leur projet. Au travers de partenariats clés avec des jeunes pousses belges existantes et de nombreuses entreprises et organisations, toutes les conditions sont réunies pour assurer le succès des projets engagés dans NEST'up et, par conséquent, le développement de tout un écosystème entrepreneurial en Wallonie et en Belgique.
Responsable : Olivier VERBEKE.

• ETRILABS (BÉNIN)

Centre de créativité qui vise à fournir un environnement propice à l'émergence de la technologie. EtriLabs (Educational Technology and Research International) est une organisation non gouvernementale dédiée à l'utilisation des Technologies de l'information et de la communication pour le développement. EtriLabs aide les développeurs, les entrepreneurs sociaux, les organisations non gouvernementales, les entreprises et les gouvernements à créer et/ou utiliser des solutions technologiques innovantes.
Responsable : Senam BEHETON.

• 2IE (BURKINA FASO)

L'Institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement est avant tout une école d'ingénieurs et un centre de recherche et d'expertises dans les domaines de l'eau et de l'environnement. Le technopôle 2IE accueille depuis plusieurs années un incubateur d'entreprises qui offrent des innovations dans le domaine de l'environnement. L'incubateur permet un lien entre les porteurs de projet, la recherche et le monde académique ; il fournit du coaching managérial et scientifique, un lien vers les laboratoires et experts, une aide pour le financement.

Responsable : Bernard BRES.

• LA FABRIQUE (BURKINA FASO)

Incubateur et espace de travail collaboratif, La Fabrique est un incubateur entièrement dédié à l'accompagnement des entreprises sociales au Burkina Faso. La Fabrique fédère une communauté ouverte d'acteurs engagés au service du développement d'entreprises sociales et responsables considérées comme autant de moyens de favoriser le développement à long terme du pays, et plus largement de la sous-région ouest-africaine. « C'est sur tout l'écosystème de l'entrepreneuriat social que nous travaillons en mobilisant les acteurs qui souhaitent s'y engager ». La Fabrique fonctionne sur le modèle de solidarité et d'entraide. Ce fonctionnement correspond bien aux attentes d'un entrepreneur, qui a besoin d'être entouré et soutenu pour démarrer son activité dans les meilleures conditions pour passer à la vitesse supérieure.
Responsable : Lisa BARUTEL.

• CONFLUENCE INCUBATEUR (CAMBODGE)

Cet incubateur s'adresse à la fois aux entreprises étrangères en phase d'implantation mais aussi aux structures locales, ou régionales, souhaitant disposer d'un bureau de représentation dans la capitale cambodgienne. Allant ainsi au-delà de simples prestations d'hébergement, la structure offre les services de six pôles (commercial, administration, finances, production, marketing-communication, juridique et fiscal) pour l'accompagnement de ses clients.

Responsable : Soreasme KE BIN.

• **ACTIV SPACES (CAMEROUN)**

Basé à Douala, Activ Spaces est une plaque tournante de la technologie, regroupant à la fois un espace de travail collaboratif et un programme d'accélération très sélectif de six mois appelé Activation Boot Camp. À travers cette formule, Activ Spaces vise à encourager au Cameroun l'entrepreneuriat et l'innovation, par l'aide au prototypage (Labs et mentorat), la mise en réseau et la confrontation d'idées business.

Ainsi, ce centre d'innovation fait souvent appel à des mentors, intervenants étrangers et membres de la diaspora camerounaise, pour accompagner les jeunes porteurs de projet, leur faire bénéficier de leur réseau, leur prodiguer des conseils techniques et les inspirer. Activ Spaces accueille également une variété d'évènements pour la communauté technologique du Cameroun.

Responsable : Rebecca ENONCHONG.

• **CEIM (CANADA)**

Créé en 1996, le Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (CEIM) offre des services de conseil-gestion spécialisés et des services connexes pour la création et le développement d'entreprises dans les domaines des TIC*, du multimédia, des technologies industrielles et des sciences de la vie. Il dispose également d'espaces locatifs dédiés à l'innovation et à la créativité.

À travers sa formule simple et efficace, l'organisme vise à :

- identifier les projets d'entreprises ayant un fort potentiel de rentabilité et de croissance,
- leur offrir toute une gamme de services spécialisés, efficaces et abordables répondant à leurs besoins spécifiques,
- augmenter leurs probabilités de survie et de succès,
- encourager l'entrepreneuriat et le développement économique québécois.

Responsable : Serge BOURASSA.

• **BANTUHUB (CONGO)**

Né de la volonté de lutter contre la fracture numérique et le déficit en entreprises innovantes au Congo, BantuHub est établi à Brazzaville et composé d'une communauté d'entrepreneurs innovants et d'un espace de travail collaboratif. Ce dernier permet aux jeunes entrepreneurs d'améliorer leurs idées par un accès permanent à internet et une immersion professionnelle dans un cadre propice à la création, en vue de les aider à développer leurs projets. BantuHub, c'est également un laboratoire d'idées tourné vers l'action, animé par une communauté de formateurs qui sont à la base des entrepreneurs et qui s'investissent sur les enjeux de demain pour créer des changements positifs et inventer un monde meilleur.

Responsable : Verone MANKOU.

• **MEST (GHANA)** : Meltwater Entrepreneurial School of Technology propose aux entrepreneurs du secteur numérique un accompagnement, des formations, du financement et du mentorat, dans le but de créer de la richesse et des emplois localement. « Nous fournissons aux candidats entrepreneurs au Ghana, Nigéria, Kenya, des programmes d'accélération intensifs d'un an entièrement sponsorisés, au cours desquels les porteurs de projet seront amenés à améliorer leurs connaissances dans des domaines variés, en particulier la programmation informatique, la gestion d'affaires, la finance, le marketing, le commercial... qui leur seront nécessaires pour monter et développer une entreprise de technologie. »

Responsable : Ekua ODOOM.

• **ISPACE FOUNDATION (GHANA)** : centre d'affaires, parc technologique et espace de travail collaboratif, iSpace Foundation est situé à Accra. Véritable hub de l'innovation et de la créativité, il accueille des innovateurs, créatifs, développeurs, techniciens, designers et entrepreneurs sociaux. Créé en 2013, iSpace répond au premier besoin des entrepreneurs : un espace ouvert favorisant l'émergence d'un écosystème local où les talents peuvent se rencontrer et favorisant l'émulation entre porteurs de projet.

Responsables : Josiah Kwesi EYISON, Fiifi BAIDOO.

• **CITE (MADAGASCAR)**

L'ONG CITE œuvre pour le développement économique et social à Madagascar grâce à un réseau de proximité de 14 antennes à travers une offre intégrée de produits et de services d'information et d'accompagnement favorisant la professionnalisation des très petites entreprises (TPE) et artisans, formels ou informels (majoritairement), mais également des petites et moyennes entreprises (PME), la responsabilisation des groupements et organisations professionnelles, de la société civile en général, des collectivités locales. Les groupes vulnérables, les femmes, sont des groupes cibles privilégiés des activités d'appui au développement économique et social du CITE.

Responsable : Haingonirina RANDRIANARIVONY.

• **DONILAB (MALI)**

Espace d'innovation sociale et d'intelligence collective basé à Bamako, au Mali. « À DoniLab, nous incitons la créativité et l'entrepreneuriat chez les jeunes Maliens. Nous souhaitons qu'ils soient des créateurs d'emploi et non des demandeurs d'emploi. »

Responsable : Tidiane BALL.

• **STARTUPIA (MAROC)**

Incubateur, accélérateur. « Nous fournissons outils et assistance aux entrepreneurs pour les amener vers la réussite de leurs projets. Startupia a mis en place des programmes d'accompagnement à la création d'entreprise avec un modèle d'incubation spécialisé dans le tout début de parcours entrepreneurial. Nous organisons des événements autour de programmes spécifiques allant de la rencontre-réseau à des sessions de formation. Nos jeunes pousses visent à se développer localement et s'étendre dans le reste des pays d'Afrique et au Moyen-Orient ».

Responsable : Omar MADI.

• **MAROC PIONNIÈRES (MAROC, RÉSEAU AFEM)**

Incubateur et accélérateur, l'AFEM est l'Association réunissant les femmes chefs d'entreprise du Maroc. Fondée en 2000 par Mme Salwa Karkri Belkziz, l'association a toujours œuvré avec détermination et abnégation à la promotion de l'entrepreneuriat féminin. C'est la première association professionnelle féminine au Maroc à avoir obtenu la certification ISO 9001 v 2008. L'association est présente sur tout le territoire marocain à travers son bureau national à Casablanca et ses huit délégations régionales d'incubation. L'AFEM dispose aujourd'hui d'un solide réseau regroupant plus de 500 femmes à la tête des sociétés morales : SA, SARL, SNC générant plus de 50 000 postes d'emploi.

Responsable : Samya EL MOUSTI.

• **CREATIVEBOX (MAROC)**

Incubateur, accélérateur, espace de travail collaboratif, laboratoire de fabrication ou labfab*, militant pour une innovation durable. C'est peut-être avant tout une jeune pousse qui a eu la chance d'avoir un ange gardien pour lui offrir un espace de travail de 300 m², et qui le partage avec la communauté (travail collaboratif, incubation...).

Responsable : Issam OURRAI.

• **CIPMEN (NIGER)**

Incubateur et espace de travail collaboratif, le CIPMEN (Centre incubateur des petites et moyennes entreprises du Niger) a pour vision de façonner le futur du Niger *via* l'entrepreneuriat innovant et durable. Le CIPMEN est le premier incubateur d'entreprises du Niger qui offre un accompagnement aux porteurs de projet et aux jeunes pousses œuvrant dans les domaines des technologies de l'information et de la communication (TIC)*, des énergies renouvelables et de l'environnement. Cette offre se décline sous plusieurs formes, à savoir l'hébergement, le développement commercial et la gestion comptable, la communication et le marketing, l'organisation et le management. Cet outil durable de développement sectoriel est géré comme une entreprise privée avec un conseil d'administration et une direction générale et s'autofinancera au bout de cinq ans grâce à la croissance des entreprises incubées.

Responsable : Almkotar ALLAHOURY.

• **THINK.RW (RWANDA)**

Think est un incubateur orienté TIC*, basé à Kigali. Il a été créé en 2014 dans le but d'identifier et de soutenir les jeunes pousses qui cherchent à créer des solutions numériques pour l'Afrique. Lancé par l'opérateur de téléphonie mobile Millicom, opérant sous la marque Tigo en Afrique, son intervention est axée sur la mise à disposition de fonds d'amorçage pour les entrepreneurs, la formation, des programmes de mentorat et l'accès aux ressources techniques de l'opérateur pour les phases de tests.

Avec une population jeune et dynamique, et un important investissement du gouvernement dans l'infrastructure des TIC du pays, le Rwanda propose par le biais de Think, une excellente plateforme d'échange pour les startup technologiques. Ceci permet aux entrepreneurs de développer un réseau d'entrepreneurs et de mentors capable d'offrir soutien et conseils aux porteurs de projet dans la mise en place et le lancement de leur entreprise.

Responsable : Timothée MWIZHIRE.

• **CTIC DAKAR (SÉNÉGAL)**

CTIC Dakar a pour mission de faire grandir des PME numériques (TIC) à fort potentiel. Créé en avril 2011 d'un partenariat public-privé avec pour objectif l'accompagnement des PME dans leur croissance et leur développement, le cœur d'activité du CTIC s'articule autour de la montée en compétences, de l'accompagnement et de la formation de dirigeants d'entreprise à fort potentiel. À travers des programmes d'accompagnement spécifiques, CTIC Dakar apporte un appui en termes de suivi commercial et en communication, administratif et comptable.

Responsable : Régina MBODJ.

• **BAOBAB ENTREPRENEURSHIP (SÉNÉGAL)**

Accélérateur et plateforme de mise en réseau des entrepreneurs et des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, Baobab Entrepreneurship s'appuie sur les TIC* pour renforcer l'entrepreneuriat en Afrique et au-delà. À travers la plateforme www.concree.com, Baobab Entrepreneurship s'appuie sur le numérique pour mettre en réseau les entrepreneurs et mettre à leur disposition des ressources humaines (cofondateurs au profil complémentaire), des ressources techniques (accès aux incubateurs, mentors et outils/méthodologie de création de jeunes pousses), et des ressources financières (accès aux concours, fonds publics, investisseurs providentiels, fonds de capital risque...).

Responsable : Babacar BIRANE.

• **INNODEV (SÉNÉGAL)**

L'incubateur InnoDev est une structure d'accueil et d'accompagnement aux projets de création d'entreprise innovants en liaison avec des laboratoires de recherche et portés par des chercheurs, des étudiants ou des entrepreneurs. Situé au sein de l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, l'incubateur met à disposition des locaux, du matériel et des facilités diverses, une assistance juridique et fiscale, des conseils pour l'élaboration de plans d'affaires ou l'obtention de financements, la recherche de partenariat. L'incubateur apporte également un accompagnement scientifique et technologique par le biais des laboratoires et centres de recherche associés.

Responsable : Fadel KEBE.

• **THE ARK (SUISSE)**

Créé en 2004, l'incubateur The Ark offre aux entreprises innovantes en démarrage un environnement privilégié et des conditions attractives sur différents sites technologiques. Grâce à un soutien concret et adapté, l'incubateur entend renforcer les chances de succès de ces entreprises, de leur démarrage à leur insertion dans l'économie locale. Ce support aux projets innovants prend la forme d'un accompagnement personnalisé (mentorat), d'une mise à disposition d'infrastructures adaptées aux besoins spécifiques (bureaux ou laboratoires), du financement d'expertises, d'animation et de réseautage. Véritable lieu d'échanges interentreprises, l'incubateur The Ark permet une émulation et des synergies indispensables au bon développement de toute nouvelle entreprise. Aucun financement direct n'est accordé par l'incubateur aux projets d'entreprise. Cependant, un appui pragmatique à la recherche de financement et une intégration à différents réseaux d'investisseurs sont proposés. Un processus d'incubation a été mis en place. Celui-ci définit les objectifs et les prestations apportées à chaque stade de maturation du projet. Une incubation complète peut durer de deux à trois ans et demi.

Responsable : François SEPPEY.

• **LAB'ESS (TUNISIE)**

Incubateur et espace de travail collaboratif. Lancé à l'automne 2013, l'incubateur du Laboratoire de l'économie sociale et solidaire, détecte, héberge et accompagne des entreprises sociales tunisiennes. L'incubateur soutient la professionnalisation des entreprises sociales et sensibilise la société civile sur les questions d'entrepreneuriat social. Lab'ESS propose un dispositif complet et gratuit aux porteurs de projet pendant un an. La structure s'oriente vers le développement de ses activités en région et l'augmentation des services offerts aux entreprises sociales accompagnées.

Responsable : Lobna SAÏDI.

• **DARE INC. (TUNISIE)**

Incubateur, accélérateur, espace de travail collaboratif et labfab, Dare Inc. soutient les entrepreneurs sociaux, ces « faiseurs de changements » qui se dévouent à trouver des solutions innovantes répondant à des défis sociaux pressants. Dare Inc. comprend trois parcours différents dans le but de soutenir les entrepreneurs sociaux du moment où ils décident de s'adresser à une problématique sociale jusqu'au moment où ils provoquent un changement systémique par le biais de leurs jeunes pousses économiquement viables. Le programme est conçu de manière à pouvoir répondre aux besoins spécifiques de chaque jeune pousse selon son niveau de développement. « Notre soutien prend la forme de formations, accompagnement, mentorat et micro-financement en faveur des différentes jeunes pousses quel que soit leur niveau d'avancement. Une fois que vous rejoignez notre programme, nous concevons ensemble un plan adapté à vos besoins et objectifs spécifiques. »

Responsable : Eric ASMAR.

• **WIKI START-UP (TUNISIE)**

Premier incubateur privé en Tunisie. Il est associé à un réseau d'investisseurs providentiels (www.cba.tn) et à un fonds d'amorçage (CapitalEase Seed Fund). « Nous accompagnons les projets d'innovation prometteurs le long de la chaîne de valeur, de création et de développement d'entreprises. »

Responsable : Mondher KHANFIR.



ANNUAIRE DES ESPACES ENTREPRENEURIAUX AFRICAINS⁽¹⁾

*(1) Les pays membres de plein droit, associés et observateurs de l'Organisation internationale de la Francophonie sont indiqués par deux astérisques (**).*

AFRIQUE DU SUD

• BANDWIDTH BARN

Cape Town
+ 27 21 409 7000
hellow@bwb.org.za
www.bandwidthbarn.org

• RLABS

Cape Town
+ 27 21 699 14 53
info@rlabs.org
www.rlabs.org

• SHANDUKA BLACK UMBRELLAS

Cape Town: + 27 21 447 7156,
Johannesburg: + 27 10 590 5555,
Pretoria: + 27 12 326 9196,
Durban: + 27 31 327 3200,
Port Elizabeth: + 27 41 501 3400,
Lephalale: + 27 10 590 5555
Richards Bay: + 27 35 799 3699
www.shandukablackumbrellas.org

• START-UP GARAGE SOUTH AFRICA

Cape Town
+ 27 21 448 6608
info@capetowngarage.com
www.capetowngarage.com

• SMARTXCHANGE

Durban
+ 27 31 307 1988
jonathan@smartxchange.co.za
www.smartxchange.co.za

• CHEMIN

Gauteng
+ 27 10 594 0641
info@chemin.co.za
www.chemin.co.za

• LEPHARO

Gauteng
+ 27 11 363 3920
+ 27 11 363 3655
info@lepharo.co.za
www.lepharo.co.za

• INVOTECH

Greyville
invotech@dut.ac.za
www.invotech.dut.ac.za

• AURIK BIZ INCUBATOR

Johannesburg
+ 27 11 447 5575
pavlo@aurik.co.za
www.aurik.co.za

• IMPACT AMPLIFIER

Johannesburg, Cape Town
+ 27 10 595 2369
info@impactamplifier.co.za
www.impactamplifier.co.za

• IMPACT HUB JOHANNESBURG

Johannesburg
+ 27 11 048 2542
Johannesburg.hosts@impacthub.net
www.johannesburg.impacthub.net

• AFRICAN ROSE

Pretoria
+27 12 841 4027
africanrose@africanrose.co.za
www.africanrose.co.za

• THE INNOVATION HUB

Pretoria
+ 27 12 844 0000
cmakanye@theinnovationhub.com
www.theinnovationhub.com

• THE DOWNSTREAM ALUMINIUM CENTRE FOR TECHNOLOGY

Richards Bay
+27 35 797 1500
loveashnee@dact.co.za
www.dact.co.za

• EASTERN CAPE INFORMATION TECHNOLOGY INITIATIVE

Sunnyridge
+ 27 87 373 0970
info@eciti.co.za
www.eciti.co.za

• **MLAB SOUTHERN AFRICA**

Tshwane
+ 27 12 844 0239
+ 27 12 844 0240
www.mlab.co.za

ALGÉRIE

• **INCUBATEUR TECHNOBRIDGE
DU CYBERPARC DE SIDI ABDELLAH**

Alger
+ 213 21 10 03 57
+ 213 21 10 00 05/02
incubateur@anpt.dz
www.anpt.dz

• **PÉPINIÈRE ANNABA**

Annaba
+ 213 38 86 69 88
Pepiniere.annaba@gmail.com

• **PÉPINIÈRE ADRAR**

Adrar
Shasnaoui74@yahoo.fr

• **PÉPINIÈRE BATNA**

Batna
+213 561 65 07 75
incubateur.batna@gmail.com
www.pepiniere-entreprises-batna.net

• **PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES DE BISKRA**

Biskra
+ 213 33 65 66 07/10
Pepinierepme.biskra@yahoo.fr
www.pepiniere-entreprise-biskra.com

• **PÉPINIÈRE BORDJ BOU ARRERIDJ**

Bordj B. Arreridj
+ 213 35 60 73 19
Pepiniere34000@yahoo.fr

• **INCUBATEUR D'EL-BAYADH**

El Bayadh
+ 213 49 71 47 10
+ 213 49 71 47 50
pepiniere32pme@yahoo.com
www.facebook.com
PepiniereDesEntreprisesElBayadh
www.pepiniere-elbayadh.dz

• **PÉPINIÈRE GHARDAÏA**

Gharđaïa
+ 213 29 87 04 76/77
Pepiniere47@gmail.com
infos@incubateur-ghardaia.dz
www.incubateur-ghardaia.dz/accueil.htm

• **PÉPINIÈRE KHENECHELA**

Khenechela
+ 213 32 72 92 21
Bel.kamel@yahoo.fr
incubateur.khenechela@yahoo.fr
www.pepiniere-entreprises-khenchela.com

• **PÉPINIÈRE ORAN**

Oran
+ 213 41 35 85 69
Malti.hn@gmail.com

• **PÉPINIÈRE INCUBATRICE D'OUARGLA**

Ouargla
+ 213 29 71 81 90
info@peo.dz
www.peo.dz

• **PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES
OUM EL BOUAGHI**

Oum El Bouaghi
+ 213 32 47 80 54
incubateur04@yahoo.fr
www.pepinieredesentreprises-ueb.com

• **PÉPINIÈRE SIDI BEL ABBÈS**

Sidi Bel Abbès
Abdelwaheb_h@hotmail.com

ANGOLA

• INAPEM

923402940
Augusto.fula@inapem.go
www.portal.inapem.gov.ao

BÉNIN**

• UAC STARTUP VALLEY

Abomey-Calavi
+ 229 66 56 92 44
+ 229 66 35 78 78
serge.abihona@uacstartupvalley.com
http://www.uacstartupvalley.com/

• ETRILABS – TEKXL

Cotonou
+ 229 20 21 64 43
+ 229 66 84 73 96
Info@etrilabs.com
www.etrilabs.com

• INCUBATEUR DE L'AGENTIC

Cotonou
+ 229 21 30 84 18
+ 229 65 41 09 40
info@agentic.bj
www.agentic.bj

• JOKKOLABS COTONOU

Cotonou
fmassion@bilansanteinternational.com
www.jokkolabs.net

BOTSWANA

• BOTSWANA INNOVATION HUB

Gaborone
+ 2 673 913 329
info@bih.co.bw
www.bih.co.bw

BURKINA FASO**

• JOKKOLABS OUAGADOUGOU

Ouagadougou
+ 226 503 325 05
ouaga.jokkolabs.net

• 2IE TECHNOPOLE

Ouagadougou
+226 25 49 28 00
Bernard.bres@2ie-edu.org
http://www.2ie-edu.org

• OUAGALAB

Ouagadougou
(+226) 70766380
contact@ouagalab.org
www.ouagalab.org

• LA FABRIQUE

Ouagadougou
(+226) 65 37 60 39
lisa.barutel@gmail.com
www.lafabrique-bf.com

CAMEROUN**

• ACTIV SPACES BUEA

Buea
+ 237 33 32 35 54
Info@activspaces.com
www.activspaces.com
www.facebook.com/ActivSpaces

• CENTRE FOR ENTREPRENEURSHIP RESEARCH AND INNOVATION

Buea
+ 237 679 550 095
teyong@cuib-cameroon.net
www.cuib-cameroon.org/home

• ACTIV SPACES DOUALA

Douala
+ 237 33 32 35 54
www.activspaces.com
www.facebook.com/ActivSpaces

• **GRAINE DE TALENTS**

Yaoundé
+ 237 699 56 48 74
+ 237 673 65 39 56
www.graines-de-talent.org

CONGO**

• **BANTUHUB**

Brazzaville
+ 242 04 000 00 51
+ 242 06 529 60 60
bzv@bantuhub.com
www.bantuhub.com
www.facebook.com/BantuHub

CÔTE D'IVOIRE**

• **AKENDEWA**

Abidjan
www.facebook.com/akendewa
www.akendewa.org

• **JOKKOLABS ABIDJAN**

Abidjan
+ 225 77 82 99 10
Mia.babilon@gmail.com
http://jokkolabs.net/coworkin/jokkolabs-abidjan/

• **WALEYA TECH HUB**

Abidjan
+ 225 21 01 58 33
Contact@waleya.com
www.thewhub.com

ÉGYPTE**

• **EGYPRENEUR**

Le Caire
(+2) 01010-540-978
membership@egypreneur.com
www.egypreneur.com

• **FLAT6LABS**

Le Caire
info@flat6labs.com
www.flat6labs.com

• **GESR INITIATIVE**

Misr Kheir Foundation
Le Caire
+ 202 25 08 90 14
http://gesr.net/

• **ICECAIRO**

Le Caire
+ 202 23 90 38 74
Info@icecairo.com
www.icecairo.com

• **IDEAVELOPERS**

Le Caire, Égypte
info@ideavelopers.com
www.ideavelopers.com

• **NAHDET EL MAHROUSA**

Le Caire
+ 202 23 90 80 83
info@nahdetelmahrousa.org
www.nahdetelmahrousa.org

• **SHEKRA**

Le Caire
+ 202 27 54 85 10
info@shekra.com
www.shekra.com/en

• **SUSTAINCUBATOR**

Le Caire
www.sustaincubator.com

• **TECHNOLOGY INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP CENTER**

Le Caire
+ 202 35 34 57 55
startit@tiec.gov.eg
www.tiec.gov.eg

• **TECHWADI**

Le Caire
www.techwadi.org

• THE GREEK CAMPUS

Le Caire
0109 032 2400
info@thegreekcampus.com
www.thegreekcampus.com

• VENTURE LAB

American University of Cairo
Le Caire
+ 202 26 15 32 90
business@aucegypt.edu
www.aucegypt.edu/business

ÉTHIOPIE

• AGRI-HUB ETHIOPIA

Addis-Abeba
www.apf-ethiopia.ning.com

• ICEADDIS

Addis-Abeba
+ 251 11 553 4776
contact@iceaddis.com
www.iceaddis.com

• XHUB ADDIS CENTER FOR AFRICAN LEADERSHIP STUDIES

Addis-Abeba
+251 118 603 298
info@xhubaddis.com
www.xhubaddis.com

GABON**

• APJA YOUNG GABONESE ENTREPRENEURS ASSOCIATION

Libreville
www.apjagabon.org
www.facebook.com/pages/APJA-GABON

• JA GABON

Libreville
+ 241 01 74 20 23
info@jagabon.org
www.jagabon.org

GHANA**

• AGBOGBLOSHIE MAKERSPACE PLATFORM

Accra
+ 233 24 416 6487
+ 233 50 660 2880
www.qamp.net

• CREATING COMPETITIVE LIVESTOCK ENTREPRENEURS IN AGRIBUSINESS – CCLEAR

Accra
+ 233 30 291 2178
www.cclear.org

• GHANA MULTIMEDIA INCUBATION CENTER

Accra
+233 21 689580/ 662692
info@gmic.gov.gh
www.gmic.gov.gh

• HUBACCRA

Accra
+ 233 26 400 1327
akwaaba@hubaccra.com
www.hubaccra.com

• ISPACE

Accra
+ 233 50 431 6370
+ 233 24 457 5306
info@ispacegh.com
www.ispacegh.com

• MELTWATER ENTREPRENEURIAL SCHOOL OF TECHNOLOGY

Accra
+ 233 30 393 3257
jennifer@meltwater.org
katie@meltwater.org
www.meltwater.org

• MOBILE WEB GHANA

Accra
+ 233 30 250 2458
info@mobilewebghana.org
www.mobilewebghana.org

• **STANFORD SEED CENTER WEST AFRICA**

Accra
+ 233 30 290 2888
www.seed.stanford.edu/seed-west-africa/transformation-program

• **MFRIDAY**

Knust
+ 233 20 828 6484
+ 233 20 511 12 12
www.facebook.com/mfridaylab

• **CREATIVITYGROUP**

Kumasi
+ 233 24 933 6773
www.creativitygroup.org

• **OGUAA BUSINESS INCUBATOR**

Oguaa, Ghana

KENYA

• **LAKEHUB**

Kisumu
+ 254 725 345 034
+ 254 726 219 969
community@lakehub.co.ke
www.lakehub.co.ke

• **88MPH**

Nairobi
nb@88mph.ac
www.88mph.ac

• **CHANDARIA BUSINESS INNOVATION AND INCUBATION CENTRE**

Nairobi
+ 254 700 363 741
Director-cbiic@ku.ac.ke
www.ku.ac.ke/chandaria-biic

• **GROWTHHUB**

Nairobi
+ 254 202 501 777
+ 254 750 877 590
info@thegrowthhub.com
www.thegrowthhub.com

• **ILABAFRICA**

Nairobi
+ 254 703 034 000
+ 254 703 034 616
ilabafrika@strathmore.edu
www.ilabafrika.ac.ke

• **IHUB KENYA**

Nairobi
info@ihub.co.ke
www.ihub.co.ke

• **MLAB EAST AFRICA**

Nairobi
info@mlab.co.ke
www.mlab.co.ke

• **NAILAB**

Nairobi
+ 254 719 308 635
info@nailab.co.ke
www.nailab.co.ke

• **NAIROBI GARAGE**

Nairobi
+ 254 755 556 955
team@nairobiagarage.com
www.nairobiagarage.com

• **PAWA254**

Nairobi
+ 254 721 956 552
info@pawa254.org
www.pawa254@org

• **SORGHUM VALUE-CHAIN DEVELOPMENT CONSORTIUM**

Nairobi
+ 254 202 692 867
info@sorghum3fs.co.ke
www.sorghum3fs.co.ke

LIBERIA

• **ILAB LIBERIA**

Monrovia
+ 231 88 66 44 206
info@ilabliberia.org
www.ilabliberia.org

LIBYE

• CIVIL SOCIETY INCUBATOR CENTER NEW LIBYA FOUNDATION

Tripoli
+ 218 91 329 3299
rihab@newlibyafoundation.org

• LIBYA INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES INCUBATOR

Tripoli
Contact-us@liasinstitute.com
www.lias.ly/en

MADAGASCAR**

• CITE

Antananarivo
032 07 146 76
tiana@cite.mg

• HABAKA

Antananarivo
contact@habaka.org
www.habaka.org

MALI**

• CREATEAM

Bamako
incubateurmali@yahoo.fr

• AJAMALI

Bamako
+ 223 20 29 58 21
Contact.ajamali@yahoo.fr
www.ajamali.org

• DONILAB

Bamako
+ 223 66 66 88 13
www.donilab.ml

• JOKKOLABS BAMAKO

Bamako
+ 223 73 12 08 96
rgaudin@jokkolabs.net
www.bamako.jokkolabs.net

• IMPACT HUB

Bamako
+223 75 41 30 80
keita.mohamed@impacthub.net
www.impacthub.net

MAROC**

• INCUBATEUR RÉGIONAL INTER-UNIVERSITAIRE DU SUD

Université Ib, Zohr
Agadir
+ 212 05 28 22 71 25
toualinajat@gmail.com

• CENTRE UNIVERSITAIRE D'INCUBATION DE TADLA-AZILAL

Université Sultan Moulay Slimane
Beni Mellal
+ 212 05 023 48 02 18
i.taouf@usms.ma
www.usms.ma

• CASA PIONNIÈRES

AFEM
Casablanca
+ 212 522 39 75 93
info@afem.ma
www.afem.ma

• CREATIVE BOX

Casablanca
+ 212 6 28 83 55 81
welcome@creativebox.ma
www.creativebox.ma

• GREEN BUSINESS INCUBATOR CLUSTER SOLAIRE MAROCAIN

Casablanca
+ 212 522 58 53 50
greenincubateur@clustersolaire.ma
www.clustersolaire.ma

• **INCUBATEUR DU TECHNOPARK DE CASABLANCA**

Casablanca
+ 212 522 50 78 71
contact@technopark.ma

• **INCUBATEUR DARE MORROCAN CENTER FOR INNOVATION AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**

Casablanca
+ 212 667 45 45 87
adnane@mcise.org
www.mcise.org/

• **STARTUPIA**

Casablanca
omar@startupia.io

• **CENTRE UNIVERSITAIRE DOUKKALA INCUBATION**

Faculté des Sciences d'El Jadida
El Jadida
+ 212 523 34 23 25
www.ucd.ac.ma

• **AKHAWAYN UNIVERSITY INCUBATOR**

Ifrane
+ 212 535 86 23 15
s.aguenaou@aul.ma

• **INCUBATEUR UNIVERSITAIRE DE MARRAKECH**

Université Cadi Ayyad
Marrakech
+ 212 524 43 45 37
khaladi@uca.ma
www.uca.ma

• **INCUBATEUR UNIVERSITAIRE IBDA3**

Université Moulay Ismail
Meknès
+ 212 535 46 73 06
r.errakhi@uml.ac.ma

• **INCUBATEUR DYNAMIQUE EST FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, JURIDIQUES ET SOCIALES D'OUJDA**

Oujda

• **CENTRE D'INCUBATION ET D'ACCUEIL DES ENTREPRISES INNOVANTES**

École nationale supérieure des mines
Rabat
+ 212 537 68 02 30
kitane@enlm.ac.ma
www.enlm.ac.ma/formation

• **INCUBATEUR RESIN**

Institut national des postes et télécommunications
Rabat
+ 212 538 00 27 73
rih.nada@inpt.ac.ma

• **INCUBATEUR DE L'UNIVERSITÉ INTERNATIONALE DE RABAT**

Rabat
+ 212 530 10 30 24
mohsine.bouya@uir.ac.ma
www.uir.ac.ma

• **PÉPINIÈRE MAROC INCUBATION**

Centre national pour la recherche scientifique et technique
Rabat
+ 212 537 56 98 42
azzloul@cnrst.ma

• **INCUBATEUR MAROBTLKAR**

Université Hassan 1^{er}
Settat
+ 212 523 72 12 75
moha.arouch@uhp.ac.ma

MAURICE**

• **EBENE CYBERCITY**

Ebene
+ 230 467 6900
bpml@bpmlmauriti.us.mu
www.e-cybercity.mu

• **THE MAURITIUS RESEARCH COUNCIL BUSINESS RESEARCH INCUBATOR CENTRE**

Ebene
+ 230 465 1235
mrc@intnet.mu
bric@intnet.mu

MOZAMBIQUE**

• MICTI TECHNOLOGY AND BUSINESS INCUBATOR

Maputo
+ 258 823 135 070
www.micti.co.mz

• UMBRELLA BUSINESS INCUBATOR MAPUTO

+ 258 841 448 200
+ 258 827 756 750
<https://www.facebook.com/UmbrellaBI/timeline>

NAMIBIE

• FABLAB NAMIBIA

Windhoek
(+264) 2072383
info@fablabnamibia.org
www.fablabnamibia.org

• GLOBAL BUSINESS LABS

Windhoek
+ 264 81 329 2099
Namibia@globalbusinesslabs.com
www.globalbusinesslabs.com

NIGER

• CENTRE INCUBATEUR DES PME AU NIGER - CIPMEN

Niamey
+ 227 20 35 11 02
contact@cipmen.org
www.cipmen.org

• INSTITUT DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES

Niamey
+ 227 91 53 25 98
barka.niger@gmail.com

NIGERIA

• ENSPIRE INCUBATOR

Abuja
(+234) 09 291 5340
info@enspire.org.ng
www.enspire.org.ng

• THE NATIONAL BOARD FOR TECHNOLOGY INCUBATION

Abuja
+234 811 399 31 40/41
nbti.nigeria@yahoo.com
www.nbti.gov.ng

• THE WENNOVATION HUB INITIATIVE

Lagos
+ 234 909 000 26 47
info@wennovationhub.com
www.wennovationhub.org

• L5 LABS

Lagos
enquiries@l5lab.com
www.l5lab.com

• CO-CREATION HUB

Lagos
info@cchubnigeria.com
www.cchubnigeria.com

• THE INSTITUTE FOR VENTURE DESIGN

Lagos
+ 234 709 811 79 67
info@fatefoundation.com
www.fatefoundation.com

• FOCUS HUB

Rivers state
+ 234 818 018 70 70
info@focushub.net
www.focushub.net

• IDEA NIGERIA

Tinapa
info@idea-nigeria.org
www.idea-nigeria.org

UGANDA

• AGRIBANANA PRODUCTS

Kampala
info@afribananaproducts.com

• FINAFRICA

Kampala
+ 256 414 505 356
+ 256 777 206 494
info@finafrica.org
www.finafrica.org

• GRAMEEN FOUNDATION APPLAB

Kampala
+ 256 312 555 100
www.grameenfoundation.org

• HIVE COLAB

Kampala
+256 392 177 978
+256 414 220 359
+256 782 861 382
+256 782 065 238
info@hivecolab.org
www.hivecolab.org

• MARA FOUNDATION

Kampala
+ 256 756 707 224
+ 256 781 483 003
info@mara-foundation.org
www.mara-foundation.org

• OUTBOX KAMPALA

Kampala
+ 256 752 624 006
www.outbox.co.ug

• RENEWABLE ENERGY BUSINESS INCUBATOR

Kampala
+ 256 414 531 887
info@energyincubator.org
www.energyincubator.org

• TELESAT INTERNATIONAL

Kampala
+ 256 712 807 716
info@telesatinternational.net
www.telesatinternational.net

• THE CONSORTIUM FOR ENHANCING UNIVERSITY RESPONSIVENESS TO AGRIBUSINESS DEVELOPMENT

Kampala
+ 256 392 834 425
+ 256 392 834 425
info@curadincubator.org
www.curadincubator.org

• THE HUB KAMPALA

Kampala
+ 256 774 779 925
info@thehubkampala.com
www.thehubkampala.com

• UGANDA INDUSTRIAL RESEARCH INSTITUTE

Kampala
+ 256 414 286 245
info@uiri.org
www.uiri.org

• WOMEN IN TECH UGANDA HUB

Kampala
+ 256 414 531 659
info@witug.org
www.witug.org

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO**

• IMANI HUB

Kinshasa
+ 243 854 861 592
contact@imanihub.net
www.imanihub.net

• I&F ENTREPRENEURIAT

MbanzaNgungu
+ 243 825 392 424
www.ifentrepreneuriat.org

RWANDA**

• THINK

Kigali
+250 722 123 113
sara.leedom@think.rw
pierre.kayitana@tigo.co.rw

• INKOMOKO

Kigali
+ 250 789 271 214
info@inkomoko.com
www.inkomoko.com

• KLAB

Kigali
+ 250 727 453 941
info@klab.rw
www.klab.rw

• THE OFFICE

Kigali
+ 250 725 633 423
admin@theoffice.rw
www.theoffice.rw

SÉNÉGAL**

• AFRICALIVINGLAB

Dakar
+ 221 33 864 26 60
+ 221 77 305 75 55
isegcemi@gmail.com
unidaf1@gmail.com
www.unidaf.com

• CENTRE D'INCUBATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES DE FEMMES ET DE JEUNES

Dakar
+ 221 33 821 94 16
info@incubateursenegal.org
www.incubateursenegal.org

• CONCREE

Dakar
babacar.birane@concree.com
www.concree.com

• CTIC DAKAR

Dakar
+ 221 33 889 77 88
contact@cticdakar.com
www.cticdakar.com

• INNODEV SÉNÉGAL

Dakar
info@innodev.sn
www.innodev.sn

• JOKKOLABS DAKAR

Dakar
+ 221 33 827 38 31
+ 221 33 822 32 32
mcamara@jokkolabs.net
www.dakar.jokkolabs.net

• JJIGUENE TECHHUB

Dakar
+ 221 77 526 75 14
de.binta.couby@gmail.com
www.jjiguenetech.com

• MOBILE SÉNÉGAL

Dakar
mobilesenegal@gmail.com
www.mobilesenegal.org

• SUPDECO BUSINESS

Dakar
+ 221 33 849 69 19
supdeco@supdeco.sn
www.supdeco.sn

• SYNAPSE CENTER

Dakar
+221 338 693 627
synapse@synapsecenter.org
www.synapsecenter.org

• INCUBATEUR DE L'UNIVERSITÉ ALIOUNE DIOP

Bambey
+ 221 33 973 30 84
papaibra.ndiaye@uadb.edu.sn

SOMALIE

•AFRICAHOUSE

Somaliland

+ 252 63 428 34 84

+ 256 63 368 53 51

cheetahgroupshouse@gmail.com

SOUDAN

•INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP COMMUNITY AU SOUDAN

+ 249 91 28 374 429

info@lecsu.org

TANZANIE

•BUNI HUB

Dar es Salaam

jumanne@buni.or.tz

brian@buni.or.tz

www.buni.or.tz

•DAR TEKNOHAMA BUSINESS INCUBATOR

Dar es Salaam

+ 255 766 368 387

info@teknohama.or.tz

www.teknohama.or.tz

•KINU

Dar Es Salaam

+ 255 713 616 666

www.kinu.co.tz

TOGO**

•WOELAB

Lomé

+ 229 935 408 26

contact@woelabo.com

www.facebook.com/woelab

TUNISIE**

•RADÈS TECHNOLOGIE PLUS INSTITUT SUPÉRIEUR DES ÉTUDES TECHNOLOGIQUES DE RADÈS

Ezzahra

+ 216 71 454 545

maher.kallel@poulina.com.tn

•INNOTECH

Technopôle de Borj Cedria

Hammam Lif

+ 216 71 430 044

directeur@innotech.rnrt.tn

•IMPACT

Lab'ESS

Tunis

+ 216 71 287 688

contact@labess.tn

•PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES DES COMMUNICATIONS TECHNOPÔLE EL GHAZALA

Tunis

+ 216 71 856 600

contact@elgazala.tn

www.elgazalacom.nat.tun

•WIKI START-UP

Tunis

+ 216 71 964 412

info@wikistartup.tn

www.wikistartup@tn

•PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES DU TECHNOPÔLE DE SFAX

Sfax

+ 216 74 863 500

m.bouزيد@icttechnopark.tn

•SOFTTECH LA PÉPINIÈRE

Sousse

+ 216 73 368 900

technopole-sousse@serst.rnrt.tn

•24 PÉPINIÈRES DU RÉSEAU NATIONAL DES PÉPINIÈRES D'ENTREPRISES DE LA TUNISIE

• **BÉJÀ ESSOR TECHNOLOGIQUE**

Béjà
+ 216 78 452 226
pep.beja@api.com.tn

• **PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES DE BIZERTE**

Bizerte
+ 216 72 572 055
dr.bizerete@api.com.tn

• **DJERBA CRÉATION ET INNOVATION**

Djerba
+ 216 75 730 905
pe.djerba@api.com.tn

• **GABÈS PROMOTECH**

Gabès
+ 216 75 293 800
dr.gabes@api.com.tn

• **GAFSA TECHNOLOGIE DU FUTUR**

Gafsa
+ 216 76 211 054
pe.gafsa@api.com.tn

• **JENDOUBA CRÉATIC**

Jendouba
+ 216 78 611 789
pe.jendouba@api.com.tn

• **KAIROUAN INNOVATION TECHNOLOGIQUE**

Kairouan
+ 216 77 323 391
pe.kairouan@api.com.tn

• **PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES
DE KASSERINE**

Kasserine
+ 216 77 418 124
pe.kasserine@api.com.tn

• **KÉBILI INITIATIVE CRÉATION**

Kebili
+ 216 75 493 245
pe.kebili@api.com.tn

• **PÉPINIÈRE DES INITIATIVES
INNOVANTES**

Ksar Hellal
+ 216 73 455 260
pe.ksarhellal@api.com.tn

• **LE KEF ESSOR TECHNOLOGIQUE**

Le Kef
+ 216 78 238 059
pe.kef@api.com.tn

• **MAHDIA ENTREPRENDRE**

Mahdia
+ 216 73 682 193
pe.mehdia@api.com.tn

• **NABEUL ÉLAN TECHNOLOGIQUE**

Institut supérieur des études technologiques
Nabeul
+ 216 72 224 724
pe.nabeul@api.com.tn

• **SFAX INNOVATION I**

Sfax
+216 74 674870
pep.sfax@api.com.tn

• **SFAX INNOVATION II**

Sfax
+ 216 74 440 003
pe.sfax2@api.com.tn

• **LA PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES
DE SIDI BOUZID**

Sidi Bouzid
+ 216 76 627 225
pe.sidibouzig@api.com.tn

• **SILIANA INNOVATION**

Siliana
pe.siliana@api.com.tn

• **MANOUBA TECH**

Tunis
(216) – 71 601 400
pe.manouba@api.com.tn

• **SOUSSE TEC**

Sousse-Erriadh
+ 216 73 304 920
pe.sousse@api.com.tn

• **TATAOUINE INNOVATION TECHNOLOGIQUE**

Tatatouine
+ 216 75 850 705
pe.tataouine@api.com.tn

• **PÉPINIÈRE TOZEUR**

Osez Entreprendre Djérid
Tozeur
+ 216 76 471 010

• **CARTHAGE INNOVATION
EPT**

Tunis
+ 216 71 845 755
pe.ept@api.com.tn

• **CENTRE D'INNOVATION
ET DE DÉVELOPPEMENT
INSAT**

Tunis
+ 216 71 233 955
pe.insat@api.com.tn

• **ZAGHOUAN TERRE D'ENTREPRENDRE**

Zaghuan
+ 216 72 660 302
pe.zaghuan@api.com.tn

ZAMBIE

• **BONGO HIVE**

Lusaka
+ 260 955 769 936
contactus@bongohive.com
www.bongohive.co.zm

• **THE AGRIBUSINESS INCUBATION TRUST**

Lusaka
+ 260 976 078 823
+ 260 955 359 916
brian@agbit.co.zm
www.agbit.co.zm

• **ZAMRIZE**

Lusaka
+ 260 083 570 915
contact@zamrize.org
www.zamrize.org

ZIMBABWE

• **AREA46**

Harare
+ 263 772 413 471
info@area46.co
www.area46.co.zw

• **HYPERCUBE HUB**

Harare
+ 263 644 118 542
hello@hypercubeHub.co
www.hypercubeHub.co

• **MUZINDA HUB**

Harare
+ 263 782 702 866
info@muzinda.co.zw
www.muzinda.co.zw

• **STIMULUS HUB**

Harare
+ 263 777 887 112
info@stimulus.co.zw
www.stimulus.co.zw

L'Organisation internationale de la Francophonie

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est une institution fondée sur le partage d'une langue, le français, et de valeurs communes. Elle rassemble 80 États et gouvernements dont 57 membres* et 23 observateurs**, présents sur les cinq continents. Le dernier rapport sur la langue française dans le monde (2014) établit à 274 millions le nombre de locuteurs de français.

Présente sur les cinq continents, l'OIF mène des actions politiques et de coopération dans les domaines prioritaires suivants : la langue française et la diversité culturelle et linguistique ; la paix, la démocratie et les droits de l'homme ; l'éducation et la formation ; le développement durable et la solida-

rité. Dans l'ensemble de ses actions, l'OIF accorde une attention particulière aux jeunes et aux femmes, ainsi qu'à l'accès au numérique.

La Francophonie économique se renforce dans le dispositif opératoire de l'OIF. Cette orientation vise à rendre plus lisible, efficace et visible les actions d'accompagnement des acteurs publics et privés dans leurs stratégies et politiques de développement économique et social, de réduction de la pauvreté et de création de la croissance. Elle favorise une meilleure intégration professionnelle et économique des femmes et des jeunes. Car l'avenir de l'espace économique francophone repose pour l'essentiel sur ces populations.

***57 États et gouvernements membres**

Albanie • Principauté d'Andorre • Arménie • Royaume de Belgique • Bénin • Bulgarie • Burkina Faso • Burundi • Cabo Verde • Cambodge • Cameroun • Canada • Canada-Nouveau-Brunswick • Canada-Québec • République centrafricaine • Chypre • Comores • Congo • République démocratique du Congo • Côte d'Ivoire • Djibouti • Dominique • Égypte • Ex-République yougoslave de Macédoine • France • Gabon • Ghana • Grèce • Guinée • Guinée-Bissau • Guinée équatoriale • Haïti • Laos • Liban • Luxembourg • Madagascar • Mali • Maroc • Maurice • Mauritanie • Moldavie • Principauté de Monaco • Niger • Qatar • Roumanie • Rwanda • Sainte-Lucie • Sao Tomé-et-Principe • Sénégal • Seychelles • Suisse • Tchad • Togo • Tunisie • Vanuatu • Vietnam • Fédération Wallonie-Bruxelles

****23 observateurs**

Autriche • Bosnie-Herzégovine • Costa Rica • Croatie • République dominicaine • Émirats arabes unis • Estonie • Géorgie • Hongrie • Kosovo • Lettonie • Lituanie • Mexique • Monténégro • Mozambique • Pologne • Serbie • Slovaquie • Slovénie • République tchèque • Thaïlande • Ukraine • Uruguay.

Produit par la Direction de la Francophonie économique
Directeur : **Étienne Alingué**
Spécialistes de programme : **Claire Crochemore** et **Sakinatou Baldé**

Avec l'appui de la Direction de la communication et du partenariat
Chargée de publications : **Nathalie Rostini**

Conception graphique et réalisation : *In Fine*
Révision : *Alain Djebali*

**Ce Panorama des incubateurs en Afrique francophone a été réalisé par
Bond'innov et StartupBRICS à la demande de l'Organisation internationale de la Francophonie.**

Équipe de rédaction : Ninon Duval, Christian Jekinnou, Samir Abdelkrim, Otman Harrak

Photos : Cyril Bailleul, Patrick Lazic, StartupBRICS, Samir Abdelkrim, CTIC, CIPMEN, Bond'innov,
IMAGEin – E.E. Galland.

Annuaire : Afric'innov – Bond'innov – Orange

Organisation internationale de la Francophonie, Paris, décembre 2015. Tous droits réservés.

ISBN : 978-92-9028-419-2

Ce document participe à la protection de l'environnement. Imprimé en France par STIPA.

**ORGANISATION INTERNATIONALE
DE LA FRANCOPHONIE**

19-21, avenue Bosquet - 75007 Paris, France
Tel +33 (0)1 44 37 33 00

www.francophonie.org

ORGANISATION
INTERNATIONALE DE
la francophonie

