



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG



Master en Banque et Finance

MBF

Année Académique : 2015-2016

Spécialité : Finance d'Entreprise – Finance de Marchés

PROJET PROFESSIONNEL

Thème

**CREATION D'UN INCUBATEUR PRIVE  
D'ENTREPRISES, DEDIE AUX JEUNES  
PORTEURS DE PROJETS ET START-UPS DANS  
LE SECTEUR TERTIAIRE AU TCHAD :  
« TCHAD PIONNIERS »**

**Présenté par :**

M. BALANDI Taira Stéphane  
15<sup>ème</sup> Promotion

**Sous la supervision de :**

Dr. MOUSSA-SALEY Hadiza  
Enseignante -chercheuse  
CESAG Grande Ecole

Dakar, janvier 2016

### Dédicaces

Je dédie ce travail à mon père Domsam et à ma très chère mère Kabria qui ont toujours œuvré pour mon bien être, dans le but de faire de moi un homme intègre. Je vous dois toute ma reconnaissance, puisse Dieu étende sur vous sa grâce et sa bénédiction.

A mes petits frères et sœurs, plus particulièrement à Amélie, à mon oncle Sabour, à mes cousins Rodrigue, Adji, Ange-Gabriel et Eva.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à Dieu le Père.

Je voudrais particulièrement remercier mon encadreur, Dr Hadiza MOUSSA-SALEY, Enseignante chercheuse (CESAG Grande Ecole), qui a accepté de m'accompagner dans la réalisation de ce projet. Sa disponibilité sans faille et son suivi rigoureux sur les questions techniques dont j'ai bénéficié ont été d'un grand appui pour ce projet.

Un grand merci à la coordination du projet Master Banque et Finance (MBF). Pour son appui et son conseil nous voulons remercier :

- Le Coordonnateur, Professeur Alain KENMOGNE SIMO pour sa collaboration et ses précieux conseils ;
- Mme Chantal DELIA OUEDRAOGO qui n'a cessé de nous inculquer les valeurs du professionnalisme à travers ses conseils et son savoir être ;
- Dr Aboudou OUATTARA pour ses conseils, ses critiques constructives et sa disponibilité.

Un remerciement très particulier à la 15<sup>ème</sup> promotion du MBF, cette Afrique en miniature composée des personnes chaleureuses et travailleuses avec qui, nous avons entretenu des bonnes relations.

## **Sommaire**

Dédicaces .....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire .....	iii
Liste des sigles et abréviations .....	iv
Liste des tableaux et figures .....	v
Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Environnement des affaires et accompagnement des PME au Tchad.....	6
I. Environnement des affaires au Tchad .....	6
II. Le secteur tertiaire au Tchad .....	14
III. Généralités sur les incubateurs .....	16
IV. Analyse de l'environnement et de la concurrence au Tchad.....	25
Chapitre II. L'incubateur d'entreprises dédié aux jeunes porteurs de projets ou start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad : « Tchad Pionniers » .....	33
I. Présentation de l'incubateur « Tchad Pionniers ».....	33
II. Offre des services de « Tchad Pionniers » .....	40
III. Stratégie marketing (Mix marketing).....	43
IV. Plan des ressources matérielles et humaines .....	48
Chapitre III. Coût, modalités de financement et rentabilité du projet .....	51
I. Evaluation des coûts du projet et financement.....	51
II. Projection financière du projet .....	56
III. Evaluation de la rentabilité du projet .....	57
IV. Etude de sensibilité.....	59
Conclusion générale .....	60
Les références bibliographiques.....	62
Annexes.....	64
Table des matières.....	73
Résumé .....	76
Abstract .....	76

### **Liste des sigles et abréviations**

- 2IE : Institut International de l'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
- AFD : Agence Française de Développement
- ANIE : Agence Nationale des Investissements et des Exportations
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale
- BM : Banque Mondiale
- CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
- CNPT : Conseil National du Patronat Tchadien
- CTIC : Centre de Technologie de l'Information et de Communication
- FMI : Fonds Monétaire International
- FONAP : Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle
- IDH : Indice de Développement Humain
- INSEED : Institut National de la Statistique des Etudes Economiques et Démographiques
- MPE : Maison de la Petite Entreprise
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- TRI : Taux de Rentabilité Interne
- VAN : Valeur Actuelle Net

### Liste des tableaux et figures

Tableau 01 : Evolution du PIB, 2012-2019.....	8
Tableau 02 : Modèles d'incubateurs et types de services offerts.....	24
Tableau 03 : Synthèse des opportunités et des menaces.....	27
Tableau 04 : Formes juridiques des sociétés au Tchad.....	35
Tableau 05 : Planning de suivi des start-ups.....	44
Tableau 06 : Présentation des offres de services et de leurs prix respectifs.....	45
Tableau 07 : Matériel informatique.....	48
Tableau 08 : Répartition de matériel et mobilier de bureau.....	49
Tableau 09 : Evolution de l'effectif du personnel.....	50
Tableau 10 : Frais d'établissement.....	51
Tableau 11 : Immobilisations financières.....	52
Tableau 12 : Immobilisations incorporelles.....	52
Tableau 13 : Immobilisations corporelles.....	53
Tableau 14 : Modalité de financement du projet (montant en FCFA).....	55
Tableau 15 : Evaluation du CA prévisionnel (en FCFA).....	56
Tableau 16 : Comparaison de ratio de rentabilité économique et de ratio de rentabilité financière.....	58
Tableau 17 : Tableau des indicateurs de la rentabilité.....	58
Tableau 18 : Variation du taux de croissance des coworkers.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 19 : Variation du taux de rémunération sur la croissance du CA des start-ups.....	59
Tableau 20 : Variation du CMPC.....	59
Tableau 21 : Financement avec les subventions d'exploitations.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 01 : Répartition des unités économiques par secteur d'activité.....	15
Figure 02 : Différenciation de types d'incubateurs.....	18
Figure 03 : Souhait émis par les porteurs de projets de se faire accompagner par un incubateur privé d'entreprise.....	31
Figure 04 : Perception de l'utilité d'un incubateur dans la réalisation de leur projet.....	31
Figure 05 : Frais de location/poste que les porteurs de projets sont prêts à payer.....	32
Figure 06 : Frais mensuel d'incubation que les porteurs de projets sont prêts à payer.....	32
Figure 07 : Modèle économique.....	37

## **Introduction Générale**

Principal vecteur de la croissance économique de toute nation, l'entreprise est une entité créatrice de la richesse. Elle est définie comme « une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant, pour la vente, des biens et services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation de ces facteurs de production » (Martinet et Silem, 2005). Cette définition met en exergue l'importance du rôle joué par l'entreprise au sein d'une économie. Cette dernière, quelle que soit sa taille, constitue incontestablement une source de revenus potentiels pour tout entrepreneur et contribue de façon réelle à la croissance économique nationale. De ce fait, afin d'atteindre l'émergence économique, les pays africains ont tout intérêt à se doter d'un environnement des affaires propice et d'institutions dont la vocation serait de promouvoir l'entrepreneuriat.

Dans ce contexte, le Tchad a entrepris des efforts substantiels lui permettant d'améliorer son environnement des affaires. Dans le classement « *Doing Business*<sup>1</sup> » 2016 publié par la Banque Mondiale (BM), il est fait état que le pays a progressé, occupant le 185<sup>ème</sup> rang sur 189 pays en 2016. Ce reclassement est justifié par des avancées notables faites par l'Etat tchadien pour faciliter les démarches et réduire le délai de création des entreprises. L'une des mesures étant l'opérationnalisation des structures en charge de la création d'entreprises telle que l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE) afin de réduire encore un peu plus les délais dans les procédures de création d'entreprise, sans toutefois atteindre l'objectif ciblé de 24 à 72 heures. La Charte nationale des investissements a aussi contribué à lever les contraintes qui pèsent sur les entreprises. Par ailleurs, en termes de création d'entreprises, le rapport *TCHAD 2015*<sup>2</sup> élaboré par les spécialistes de la BAD, de l'OCDE et du PNUD mentionne que près de 3 488 entreprises ont été créées en 2013. Parmi ces entreprises, 70 % sont de très petites entreprises (TPE) ou des entreprises individuelles. Notons par ailleurs que l'Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED) dans son rapport général<sup>3</sup> a recensé au total 30 761 unités économiques au Tchad (offrant 74 939 emplois), soit en moyenne 2 054 unités créées par an. De plus, cette étude montre que le secteur tertiaire occupe une place prépondérante dans

---

<sup>1</sup> Classement de la Banque mondiale lancé en 2002, qui mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 189 pays de la planète

<sup>2</sup> Rapport BAD 2015, [www.africaneconomicoutlook.com](http://www.africaneconomicoutlook.com)

<sup>3</sup> Rapport Général INSEED 2015, [www.inseedtchad.com/IMG/pdf/rapport\\_general\\_rge.pdf](http://www.inseedtchad.com/IMG/pdf/rapport_general_rge.pdf)

l'économie, avec 90% des activités, tandis qu'avec un cumul de 10% pour le secondaire et le secteur primaire ne constitue que 0,1% des entités économiques recensées.

Toutefois malgré ces avancées, d'importants progrès restent à accomplir dans plusieurs domaines. Notamment, le coût des procédures administratives, qui atteint près de 165.6%<sup>4</sup> du revenu par tête, demeure encore très élevé. A cela, s'ajoute le problème de l'accès au financement que rencontrent les entrepreneurs. La justice commerciale reste également l'une des faiblesses et l'un des freins au développement du secteur privé au Tchad car elle ne participe pas à la création d'un climat de confiance, ni ne concourt à la promotion d'un cadre des affaires attractif<sup>5</sup>.

Au regard de ce qui précède, il devient impératif de mettre en place des réformes et de créer des institutions afin d'assainir davantage l'environnement des affaires et de promouvoir la création des PME au Tchad. Par ailleurs, afin de réduire le taux de chômage des jeunes (7,8% en 2014<sup>6</sup>), il faudra procéder à la diversification de l'économie en favorisant des investissements dans des secteurs hors pétrole, ou encore en structurant le secteur informel qui emploie selon les dernières estimations 60% de la population active (*Livre Blanc CNPT, 2012*). Rappelons que jusqu'en 2003, l'économie tchadienne reposait essentiellement sur l'élevage et l'agriculture. Cependant, avec l'avènement de l'exploitation pétrolière, ces secteurs semblent n'avoir reçu que très peu d'investissement (8,7% du PIB en 2012 selon la BAD) au détriment du secteur pétrolier. En effet, selon les données de la Banque Africaine de Développement<sup>7</sup> (BAD), le pétrole représente 30% du PIB du pays, soit plus de 80% des recettes d'exportation et une part prépondérante des recettes budgétaires. Toutefois, la conjoncture défavorable prévalant sur le marché international du pétrole depuis 2015 s'est traduite par la baisse des recettes pétrolières, qui affecte principalement le secteur hors pétrole (en raison de la baisse des investissements publics). En effet, la croissance économique tchadienne, très dépendante du cours du pétrole et du régime des pluies, se révèle peu inclusive : le taux de pauvreté y demeure très élevé (47% de la population<sup>8</sup>). Notons que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dans son « *Rapport sur le Développement Humain 2015*<sup>9</sup> » classe le Tchad au rang de 185<sup>e</sup> sur 187 pays au titre de

---

<sup>4</sup> Rapport BAD 2015, [www.africaneconomicoutlook.com](http://www.africaneconomicoutlook.com) (consulté le 02 Mars 2016)

<sup>5</sup> Livre blanc du Conseil National du Patronat Tchadien, 2012 (Livre blanc CNPT, 2012)

<sup>6</sup> <http://www.tradingeconomics.com> (consulté le 15 Mai 16)

<sup>7</sup> Rapport BAD 2015, [www.africaneconomicoutlook.com](http://www.africaneconomicoutlook.com)

<sup>8</sup> Rapport AFD 2015, [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS)

<sup>9</sup> Rapport sur le Développement Humain 2015 (RDH, 2015), [www.undp.org](http://www.undp.org)

*l'Indice de Développement Humain*<sup>10</sup> (IDH). Dans ce contexte, il est important de diversifier les sources de revenus dans le but de créer davantage de richesses au profit de la population. Cette diversification pourra par exemple se matérialiser à travers l'augmentation des investissements dans le secteur tertiaire majoritairement dominé par l'informel (391 912 unités de production informelles répertoriées par l'INSEED en 2011<sup>11</sup>). En effet, avec une croissance estimée à 5,7% entre 2006 et 2011<sup>12</sup>, ce secteur bénéficie très peu d'investissement. Pourtant, après le secteur primaire (46% du PIB), le secteur tertiaire contribue à hauteur de 40% du PIB<sup>13</sup>, suivi du secteur secondaire (14%). Ce secteur regroupe les activités de commerce, transport et entreposage, l'hôtellerie et restauration, du tourisme, d'information et communication, les activités financières d'assurances, les activités spécialisées scientifiques et techniques, l'enseignement et les autres activités. Au Tchad, le secteur tertiaire reste dominé par le commerce et l'administration qui représentent respectivement 13% et 10% du PIB (*Livre blanc CNPT, 2012*).

Quel que soit le secteur d'activités choisi la nécessité d'accompagner les PME au Tchad est une évidence. Ces milliers de PME qui sont créées chaque année auraient besoin d'un accompagnement pour se développer et atteindre une viabilité financière dans le temps. C'est à ce titre que notre projet professionnel vise à mettre en place un incubateur privé d'entreprises, dédié aux jeunes porteurs de projets dans le secteur tertiaire. Il aura pour mission d'identifier et d'accompagner les idées de projets rentables et réalisables afin de favoriser la création des emplois dans le tertiaire. De manière classique, un incubateur est une structure d'appui à la création d'entreprises qui met à la disposition des porteurs de projets un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des conseils et le réseautage. Il accueille et analyse les projets pour un produit ou un service que l'entrepreneur voudrait lancer sur le marché. L'incubateur évalue le projet, analyse son potentiel et, s'il est choisi pour être incubé (héberger), l'accompagne dans les démarches nécessaires pour le mener à la réussite. Ceci assure le bon amorçage du projet et inclus toutes les étapes : de la conception de l'offre, en passant par l'étude de marché, les ateliers sur les structures juridiques, les conseils légaux, l'approche marketing, la recherche de financement, la comptabilité etc. Comme tout

---

<sup>10</sup> L'IDH se fonde sur trois critères à savoir le PIB par habitant, l'espérance de vie à la naissance et le niveau d'éducation.

<sup>11</sup>

[http://www.inseedtchad.com/IMG/pdf/ecosit3\\_rapport\\_secteur\\_informel\\_final\\_tchad\\_2011\\_version\\_publiee\\_inseed\\_seppd.pdf](http://www.inseedtchad.com/IMG/pdf/ecosit3_rapport_secteur_informel_final_tchad_2011_version_publiee_inseed_seppd.pdf) (consulté le 09 mai 2016)

<sup>12</sup> Livre blanc CNPT (2012)

<sup>13</sup> <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/tchad/presentation-du-tchad> (consulté le 15 Mai 16)

incubateur privé nous comptons offrir nos services en échange des paiements des honoraires par les start-ups incubées. A cet effet, en plus des frais mensuels d'incubation payés par les start-ups, nous allons nous rémunérer sur la croissance du CA d'Affaires de ces dernières.

Ce projet professionnel a pour principale motivation d'étudier la faisabilité de la mise en place d'un incubateur privé d'entreprise, dédié aux jeunes porteurs de projets dans le secteur tertiaire au Tchad.

Il a pour objectif principal d'analyser la faisabilité de la création d'un incubateur privé d'entreprises, dédié aux jeunes porteurs de projets dans le secteur tertiaire. Plus spécifiquement, il s'agira de :

- présenter les opportunités d'une telle offre au Tchad à travers une étude de marché ;
- analyser la faisabilité technique et organisationnelle d'une telle structure au Tchad ;
- présenter les projections financières de l'activité, ses modalités de financement et le niveau de rentabilité qui est attendu.

L'incubateur privé d'entreprises pour les jeunes porteurs de projets viendra d'une part, appuyer les initiatives mises en place par l'Etat tchadien pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes et d'autre part, permettra au pays de diversifier son économie à travers le développement du secteur tertiaire afin d'atteindre l'émergence en 2030. Il contribuera à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) tout en réduisant la pauvreté par la création des emplois jeunes. Les jeunes porteurs de projets dans le secteur tertiaire quant à eux bénéficieront d'une structure d'accompagnement leur permettant de réaliser leurs projets et ensuite de pérenniser leurs PME.

Notre projet viendra compléter la riche bibliothèque du CESAG et aidera les étudiants qui voudraient réaliser un projet professionnel abordant la même thématique que la nôtre.

A titre personnel, et surtout pour notre formation au MBF, ce projet nous permettra d'appréhender toutes les modalités de création et de financement d'un incubateur d'entreprises, et d'approfondir nos connaissances sur la prise de participation au capital des PME. Il nous apportera une satisfaction d'apporter une solution au problème de chômage des jeunes que rencontre notre pays le Tchad.

Pour la collecte des données nécessaires à notre étude de marché, nous utiliserons aussi bien des données secondaires issues de la littérature que des données primaires. Concernant la

collecte les données primaires, nous soumettrons des questionnaires aux jeunes porteurs de projet. Nous utiliserons également d'autres sources d'enquêtes telles que des entretiens que nous aurons avec des créateurs et dirigeants d'incubateurs. En effet, sur la base de la méthode des quotas, notre questionnaire sera soumis à un échantillon de 30 porteurs de projets dans le but de recueillir leurs avis sur les difficultés qu'ils rencontrent et la nécessité pour eux de bénéficier des services d'un incubateur. Selon que leurs projets portent sur le secteur tertiaire ou pas, nous sélectionnerons les jeunes porteurs de projets que nous identifierons sur les réseaux sociaux (Facebook, twitter etc.) et sur les campus des universités et écoles (Université de N'djaména, 2IE, CESAG etc.). Les entretiens seront conduits auprès des créateurs ou dirigeants des différents incubateurs au Sénégal tels que Jokklabs<sup>14</sup> et le CTIC<sup>15</sup>. Ce qui nous permettra d'une part de recueillir des informations précises sur la soutenabilité du modèle économique que nous comptons mettre en place et d'autre part sur les différents modes et sources de financement existants.

Ce projet professionnel est composé de trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré à l'étude de l'environnement des affaires et du cadre d'accompagnement des PME au Tchad. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous présenterons l'incubateur « Tchad Pionniers » à travers ses offres de services et son organisation en général. Enfin, le troisième chapitre portera sur l'analyse du coût et du besoin de financement, des modalités de financement et de la rentabilité du projet à travers l'étude des plusieurs scénarii.

---

<sup>14</sup> Espace de travail collaboratif accueillant et réunissant en réseau des jeunes porteurs de projets innovants au Sénégal

<sup>15</sup> Croissance des Technologies de l'Information et de Télécommunication (CTIC) au Sénégal

## **Chapitre I : Environnement des affaires et accompagnement des PME au Tchad**

Dans ce premier chapitre, nous présenterons dans un premier temps une étude analytique et critique de l'environnement des affaires et du cadre réglementaire et institutionnel qui régit le monde des affaires au Tchad. Ensuite après avoir donné un aperçu sur le secteur tertiaire au Tchad, nous nous intéresserons très particulièrement aux incubateurs d'entreprises. Enfin, nous ferons l'étude du secteur de l'accompagnement et de la concurrence au Tchad.

### **I. Environnement des affaires au Tchad**

#### **1. L'environnement économique et socio-politique**

Situé en Afrique Centrale et totalement enclavé, le Tchad a connu plusieurs conflits armés au lendemain de son indépendance en 1960. Toutefois, depuis 2010, le Tchad semble retrouver la stabilité socio-politique. En effet, l'apaisement de la situation socio-politique a permis au gouvernement de renforcer la stabilité intérieure du pays en le dotant d'institutions politiques fortes, facilitant l'organisation des scrutins électoraux (Rapport BAD, 2009). Avant 2003, l'économie du pays reposait essentiellement sur l'agriculture et l'élevage qui représentaient une part prépondérante dans les exportations (environ 36% du PIB et la quasi-totalité des exportations du pays (rapport BAD, 2014)). A partir de 2003, l'économie tchadienne a démarré une nouvelle ère grâce à l'exploitation pétrolière et le Tchad est devenu membre de l'Organisation des Producteurs et Exportateurs du Pétrole (OPEP). Aujourd'hui, le pétrole représente 30% du PIB national et un peu plus de 80% des exportations du pays. Le secteur pétrolier a aussi la plus importante contribution aux recettes budgétaires nationales. Comme le prévoit les Stratégies Nationales de Réduction de la Pauvreté (SNRP) et le Plan National de Développement, une partie de ces recettes pétrolières sont utilisées pour améliorer les conditions de vie sociale des populations tchadiennes (SNRP1 et 2, PND 2013-2015). Cependant, depuis 2014, l'économie tchadienne est affectée par la baisse du prix de pétrole et les menaces sécuritaires de la secte Boko Haram. Ces dernières années, les attaques incessantes de Boko Haram ont contribué à entraver les systèmes de transport et ont fortement perturbé les flux d'échanges commerciaux transfrontaliers avec le Cameroun et le Nigéria. Par ailleurs, le Tchad s'est engagé auprès des pays de la sous-région dans la lutte contre Boko Haram au Nigéria et le maintien de la paix au Nord du Mali.

### 1.1. L'environnement économique

Le Tchad a entrepris ces dernières années, avec l'appui de ses partenaires au développement (FMI, BM, AFD, BAD, etc.) d'énormes réformes économiques, lesquelles sont justifiées par la volonté affichée des autorités tchadiennes d'atteindre l'émergence à l'horizon 2030 (Rapport BAD, 2015). Ces réformes concernent l'assainissement de ses finances publiques et la mise en place du PND 2013-2015. Elles ont permis au pays d'atteindre en avril 2015, le point d'achèvement de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE). Cette décision a permis au Tchad d'obtenir l'annulation de sa dette multilatérale à hauteur de 1.1 milliards de dollar<sup>16</sup> par le FMI, la Banque Mondiale et la Banque Africaine Développement. Il faut noter que le Tchad est le dernier pays d'Afrique subsaharienne à atteindre ce point d'achèvement du fait de ses difficultés à respecter les conditions requises (Rapport FMI, 2015).

En outre, autrefois soutenu par l'agriculture et l'élevage, l'économie tchadienne subit ces derniers mois un drastique coup de revers dû à la baisse du prix du pétrole (de 120 dollars le baril en 2012, le prix du pétrole est tombé à 35 dollar le baril en 2015)<sup>17</sup>. De plus, la dégradation de la situation sécuritaire (due aux menaces de Boko Haram) impacte négativement ses échanges commerciaux avec le Nigéria et le Cameroun. Estimée à 420 milliards de FCFA en 2013, la balance commerciale a baissé de 53,81% en 2014. Cette baisse s'est poursuivie en 2015 pour atteindre un niveau plus bas, soit 116 milliards de FCFA (Données de la BEAC Tchad<sup>18</sup>).

#### 1.1.1. Une économie traditionnelle reposant sur l'agriculture et l'élevage

Avant 2003, l'activité économique au Tchad dépendait essentiellement du secteur primaire. D'après les chiffres de la Banque Mondiale, le Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant avoisinait 220 dollars par habitant entre 2001 et 2002. En effet, avant l'ère pétrolière, le secteur agricole (l'agriculture et l'élevage) représentait 36% du PIB et la quasi-totalité des exportations du pays (gomme arabique, coton, bétail sur pied), mais aujourd'hui elle ne représente que 19% avec le développement du secteur pétrolier<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/tchad/presentation-du-tchad/> (consulté le 15 mai 2016)

<sup>17</sup> <http://prixdubaril.com/comprendre-petrole-cours-industrie/61952-prix-petrole-brent-janvier-2016.html> (consultée le 04 Juillet 2016)

<sup>18</sup> <https://www.beac.int/index.php/statistiques/statistiques-de-la-balance-de-paiement> (consultée le 04 Juillet 2016)

<sup>19</sup> Rapport BAD 2012, [www.bad.org](http://www.bad.org)

### 1.1.2. Une économie dépendante cours du pétrole

Tel que souligné précédemment, l'économie tchadienne a été ces derniers mois significativement affectée par la baisse des prix du pétrole sur le marché international. En effet, pays producteur du pétrole depuis 2003, cette ressource représente 30% du PIB du pays national et un peu plus de 80% des recettes d'exportation et une part prépondérante des recettes budgétaires nationales<sup>20</sup>. La baisse drastique du prix du pétrole (commencé à partir du deuxième trimestre de l'année 2014) a conduit à une baisse des recettes et la réduction de la croissance, et ce malgré la bonne performance du secteur agricole (en particulier le coton et les céréales). Selon les statistiques officielles du FMI, le PIB estimé à 6,9% en 2014, est tombé à moins de 4% en 2015 et ce malgré l'entrée en jeux des nouvelles exploitations des puits de pétrole. Cette baisse trouverait également son explication dans le ralentissement du secteur non pétrolier qui se serait contracté à 1,5% en 2015 contre 7,1 en 2014 (Rapport FMI, 2015). Le tableau ci-dessous présente l'évolution du PIB du Tchad entre 2012 et 2019.

**Tableau 01 : Evolution du PIB, 2012-2019**

	2012	2013	2014		2015		2016		2017	2018	2019
			Prél.	Prog. <sup>1</sup>	Prog.rév.	Prog. <sup>1</sup>	Prog.rév.		Proj.		
Économie réelle											
PIB à prix constants	8.9	5.7	6.9	7.6	3.8	4.9	2.5		5.2	5.8	6.0
PIB pétrolier	-4.0	-7.1	5.7	43.4	37.6	7.0	5.0		15.1	13.9	12.5
PIB non pétrolier	11.6	8.0	7.1	2.1	-1.5	4.4	1.9		3.1	3.8	4.2

Source : Rapport FMI, 2015.

### 1.1.3. Perspectives de croissance économique rassurantes

A court terme, les différentes sources à savoir la BAD, le FMI et l'AFD semblent être concordantes sur la décélération de la conjoncture économique constatée en 2015. En effet, le PIB pourrait enregistrer une nouvelle baisse et passer de 4,1% en 2015 à 2,6% en 2016 (Rapport BAD, 2016). Ce qui pourrait s'expliquer notamment par la menace sécuritaire persistante aux frontières du pays qui pèse négativement sur le commerce intracommunautaire et le statu quo sur le prix du pétrole seraient la cause de cette décélération. Toutefois, les perspectives économiques à moyen terme sont relativement bonnes. Le PIB pétrolier devrait enregistré une reprise à moyen terme grâce à une remontée du prix de pétrole accompagné de l'augmentation de la production pétrolière et des paiements

<sup>20</sup> Rapport BAD 2015, [www.africaneconomicoutlook.com](http://www.africaneconomicoutlook.com)

d'impôts sur les gisements pétroliers plus récents. Dans une proportion moindre que le secteur pétrolier, le secteur non pétrolier également connaîtrait une timide reprise (rapport FMI 2015). Selon la même source, cette reprise sera progressive à partir de 2016 et au-delà grâce à une croissance dans le secteur de l'agriculture (de 4% par an) et dans les secteurs du bâtiment et des services.

### **1.2. Plan d'amélioration des conditions de vie sociale des populations**

Sur le plan social, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND, 2013-2015), des progrès significatifs ont été réalisés dans le domaine de la santé et de l'éducation ainsi permettant au Tchad d'améliorer son indice de développement humain. En effet, selon le Rapport sur le Développement Humain 2015 (rapport IDH, 2015), cet indice étant estimé à 0.392 en 2015 contre 0.37 en 2014. De plus, l'allocation de 10% du budget national au secteur de la santé a permis la construction d'infrastructure sanitaire, de dispositifs d'accès à la santé et à la protection sociale afin de renforcer la fourniture de services de qualité à l'ensemble de la population. Le gouvernement a également apporté des efforts financiers au secteur de l'éducation permettant d'abaisser le taux d'analphabétisme, qui atteint 78 % selon les régions.

En outre, les deux précédentes Stratégies Nationales de la Réduction de la Pauvreté à savoir le SNRP 1 (2003-06) et le SNRP 2 (2008-11) ont permis une baisse du taux de la pauvreté monétaire de 55% à 47% entre 2008 et 2011. Toutes choses égales par ailleurs, ce taux s'est réduit davantage en 2014, sous l'effet de la hausse du revenu par tête en parité du pouvoir d'achat, estimé à 1 622 USD en 2014 contre 1 496 USD en 2011 (RDH 2014).

Par ailleurs, soucieux du rôle que joue l'emploi dans la croissance inclusive et dans la stabilité sociale, le gouvernement a mis en place des politiques nationales ciblées entre 2012 et 2013, politiques qui perdurent jusqu'à présent.

### **1.3. L'environnement juridique des affaires**

L'environnement juridique des affaires au Tchad est régi par des dispositions réglementaires nationales, régionales, panafricaines et internationales:

- sur le plan national, il s'agit de la charte des investissements de la République du Tchad, le code des impôts, le code des douanes, le code minier, le code de travail, et le code des marchés publics ;

- au plan régional, il s'agit des réglementations adoptées par les 6 pays<sup>21</sup> de la CEMAC, et de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC) ;
- au plan panafricain, il s'agit des actes uniformes ratifié dans le cadre du traité portant création de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), et de l'Organisation Africaine pour la Protection Intellectuelle (OAPI) ;
- et au plan international, il s'agit des accords bilatéraux et multilatéraux en matière de garantie des investissements conclus avec l'Agence Multinationale de Garantie des Investissements (AMGI) et l'Agence Internationale pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CERDI).

### **1.3.1. Les régies nationales**

- **La charte d'investissement**

Promulguée par la loi n°006/PR/2008, la charte d'investissement dispose dans l'article 11<sup>22</sup> que les investissements privés sont librement effectués sous réserve des dispositions spécifiques visant à respecter la politique économique et sociale de l'Etat. Ainsi, elle définit les garanties générales, les avantages et les principales formalités pour investir au Tchad. Cet instrument constitue surtout le cadre juridique de l'ensemble des dispositions destinées à favoriser l'instauration d'un environnement propice à la promotion des investissements et à l'implantation des entreprises. Elle énonce les objectifs et les mécanismes à mettre en œuvre pour favoriser l'investissement ou l'expansion des entreprises et des activités industrielles, sans discrimination selon l'origine de l'investisseur et le secteur d'activité dans lequel il opère.

- **Spécialités du régime fiscal en vigueur**

Le dispositif fiscal est composé par des impôts à caractère direct et indirect. L'impôt sur les sociétés donne lieu à trois régimes d'impositions en fonction du niveau du Chiffre d'Affaires des sociétés. Toutefois, avec un taux de 40%, l'impôt sur les sociétés au Tchad demeure le plus élevé dans la sous-région. La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) quant à elle est de 18%<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale et le Tchad

<sup>22</sup> [www.commerce-td.org/site/download-14.html](http://www.commerce-td.org/site/download-14.html) (consulté le 04 Juillet 2016)

<sup>23</sup> [www.commerce-td.org/site/download-14.html](http://www.commerce-td.org/site/download-14.html) (consulté le 06 juin 2016)

Par ailleurs, en application des dispositions des articles 16 et 118 du Code Général des Impôts<sup>24</sup>, les sociétés peuvent grâce à une convention avec l'Etat bénéficier d'une exonération au titre des 5 premiers exercices d'exploitations.

### **1.3.2. Les régies communautaires de la CEMAC**

Elles sont adoptées dans le souci de créer une zone commerciale intégrée. Il s'agit :

- de la réglementation sur les pratiques commerciales anticoncurrentielles et les pratiques étatiques affectant le commerce entre les pays membres ;
- et du régime douanier par l'institution d'un Tarif Extérieur Commun (TEC) : matières premières et produits de nécessité 5%, biens d'équipement 10 %, biens intermédiaires 20 %, et biens de consommation courante 30%. L'exemption des droits de douanes, dans le cadre du TEC est appliquée sur les matériaux de construction et les matériels d'équipement nécessaires à la production et à la transformation des produits.

Ces régies dénotent de la volonté des Etats membres de créer un environnement juridique propice et intégré. En outre, pour régler les différends relatifs aux affaires dans la sous-région, la CEMAC a instituée une Cour Commune de Justice.

### **1.3.3. Les régies panafricaines**

#### ▪ **Le traité de l'OHADA**

Ratifié le 17 Octobre 1993 à l'Ile Maurice, l'OHADA<sup>25</sup> est un traité instituant l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique et regroupant 16<sup>26</sup> pays africains. Il a pour objectif principal de favoriser au plan économique le développement et l'intégration africaine. Il garantit également la sécurité juridique et judiciaire du monde des affaires à travers des actes uniformes<sup>27</sup> relatifs aux droits des affaires. L'OHADA institue la primauté des actes uniformes sur le droit national et leur applicabilité directe. Ce traité ne s'applique, cependant pas à la fiscalité qui est un domaine réservé aux Etats membres. Pour le règlement des conflits commerciaux, la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA) de l'OHADA, installé en Côte d'Ivoire est de rigueur.

---

<sup>24</sup> [www.dgitchad-finances-gouv.org](http://www.dgitchad-finances-gouv.org) (consulté le 06 juin 2016)

<sup>25</sup> [www.ohada.org](http://www.ohada.org) (consulté le 04 juillet 2016)

<sup>26</sup> Benin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, RDC, Sénégal, Togo, et Tchad

<sup>27</sup> Les Actes Uniformes sont les textes à la base du Droit OHADA. Sept textes sont directement applicables dans les 16 pays membres de l'OHADA qui constituent l'Espace OHADA.  
<http://www.lexinter.net/JURAFRIQUE/ohada.htm> (consulté le 05 juillet 2016)

▪ **Le traité de l'OAPI**

Créée en 1997, l'OAPI est l'Organisation Africaine de la Protection Intellectuelle regroupant l'ensemble des pays membres de l'OHADA. Elle a pour principal objectif de permettre aux nationaux de protéger leur marque à l'échelle régionale et non plus seulement au niveau national. L'enregistrement de la marque dans un pays suffit à lui conférer une protection sur l'ensemble des territoires des Etats membres.

En définitive, d'après le classement annuel que dresse la Banque Mondiale dans son rapport « *Doing Business* » l'environnement des affaires au Tchad s'améliore progressivement. En 2010, le Tchad fut classé 189<sup>ème</sup> rang sur 189 pays, occupant ainsi la dernière place du classement. Néanmoins, grâce à l'amélioration du climat des affaires, le pays occupe en 2016 le rang de 185<sup>ème</sup><sup>28</sup>. Le Tchad a ainsi entrepris des efforts importants afin de réduire le nombre des jours et des procédures nécessaires à la création d'entreprise grâce au guichet unique. La charte de l'investissement et l'Agence Nationales des Investissements et des exportations (ANIE) ont été créées avec pour objectif d'encourager et de promouvoir l'investissement privé et les activités industrielles, commerciales et artisanales.

**2. Cadre institutionnel d'accompagnement des PME (et porteurs de projets) et problématique de leur accès au financement**

**2.1. Cadre institutionnel d'accompagnement des PME (et porteurs de projets)**

Pour accompagner les entreprises et les investisseurs, des institutions publiques et des initiatives privées ont été créé au Tchad. Les institutions publiques comprennent les ministères et les organismes publics d'accompagnement. En ce qui concerne les initiatives privées, l'AFD (Rapport AFD, 2015) en collaboration avec l'association Bet Alnadjah ont créés la Maison de la Petite Entreprise (MPE) afin d'accompagner les porteurs de projets.

**2.1.1. Les ministères**

Plusieurs sont concernés par l'accompagnement des entreprises au Tchad, mais deux d'entre eux s'impliquent davantage dans la promotion du secteur privé. Il s'agit du Ministère du commerce et de l'industrie, du Ministère du développement touristique et de l'artisanat.

---

<sup>28</sup> <http://français.doingbusiness.org/>

### 2.1.2. Les organismes publics d'accompagnement

#### ▪ L'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE)

Créée en 2007, elle a pour mission d'encourager et de promouvoir les activités industrielles, commerciales et artisanales au Tchad. Elle est chargée d'apporter conseils et assistance technique aux promoteurs économiques à travers des campagnes d'information et de sensibilisation des opérateurs économiques. Elle leur délivre également toutes les pièces administratives nécessaires à leurs activités et facilite les opérations commerciales et industrielles à travers le guichet unique. En effet, l'Agence est dotée d'un dispositif global « Guichet Unique et un Centre de Formalité des Entreprises » avec comme objectif de diminuer les coûts et les délais de création d'entreprise.

#### ▪ La Chambre de Commerce d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat

C'est un établissement public qui sert d'interface entre l'Etat et le secteur privé. Elle a pour objectif l'encadrement des hommes d'affaires, l'organisation des manifestations commerciales et le renforcement de la concertation entre les opérateurs économiques et les pouvoirs publics.

#### ▪ Le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle

Il pour mission de financer des actions de formation professionnelle et de perfectionnement répondant aux besoins des entreprises et aux orientations fixées par le Comité National pour l'Education et la Formation en liaison avec l'Emploi.

#### b. Les initiatives privées

Elles sont initiées par des associations et coopératives locales avec l'appui financier des institutions au développement telles que l'AFD, la Banque Mondiale etc. La plus parlante est la Maison de la Petite Entreprise (MPE) créée le 16 février 2016 par l'association Bet Al Nadjah avec le concours financier de l'AFD. Rappelons que cette association a pour objectif l'accompagnement des créateurs de micro et petites entreprises.

Bet Al Nadjah a reçu un financement de 1.5 millions d'Euro auprès de l'AFD pour la mise en œuvre d'un projet d'une durée de 5 ans d'appui à la petite entreprise (PAPE) visant la création et le développement, à Ndjamena, de la Maison de la Petite Entreprise (MPE). La MPE a pour mission de fournir divers services non financiers tels que :

- la sensibilisation des jeunes à l'entrepreneuriat comme mode d'insertion économique (sessions d'information, de vulgarisation, de formation de base sur les principes et enjeux de l'entreprise) ;
- la fourniture de conseils en gestion, de services d'information technique, juridique et commerciale destinés à aider la maturation et la préparation des projets, la création et le développement de PE/TPE ;
- la domiciliation, au sein de la MPE, des entreprises en phase de création.

## **2.2. Problématique d'accès des PME au financement**

Pour se financer, les PME au Tchad font généralement recours aux banques commerciales et d'investissements, aux structures de microfinance, et aux crédits fournisseurs.

Toutefois, l'accès au financement constitue le problème majeur que rencontrent les PME et les porteurs de projets. Le Rapport de compétitivité global du Forum Economique Mondial (2012-2013) indique que l'accès au financement constitue avec un taux de 24,3% le premier obstacle qui entrave le développement des affaires au Tchad.

Le secteur bancaire au Tchad, est constitué de 8 institutions bancaires et leur part dans la composition du financement des entreprises n'est estimé qu'à 2,3% (Livre Blanc CNPT, 2012). Ces institutions bancaires sont structurellement surliquides<sup>29</sup>, et ce, grâce à une grande mobilisation des dépôts à vue. En effet, sur 400 milliards de CFCA de dépôts, les dépôts à vue représentent 313 milliards soit 78,25% (Livre Blanc CNPT, 2012). Par conséquent, il se pose un problème d'inadéquation c'est à dire l'utilisation des dépôts à vue pour financer les besoins des entreprises qui sont souvent des besoins à moyen et long termes. En plus, le manque de garantie et la mauvaise qualité des dossiers de financements sont autant des raisons qui bloquent l'accès des PME au financement bancaire. Face à cela, les PME sont contraintes de faire recours aux fournisseurs pour se financer (Livre Blanc CNPT, 2012).

## **II. Le secteur tertiaire au Tchad**

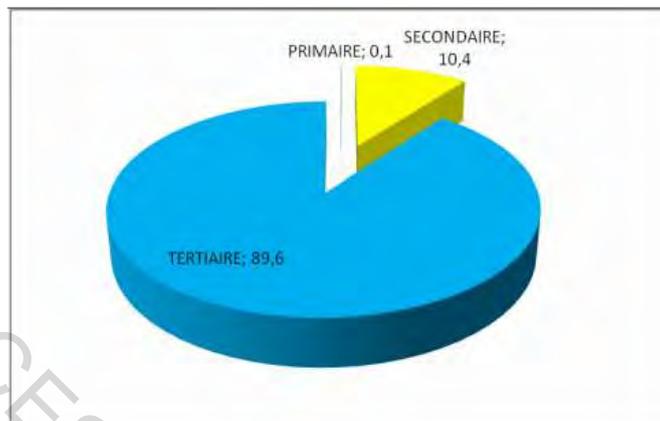
Le secteur tertiaire regroupe toutes les activités économiques de services tels que les banques, le commerce, le transport, l'administration, l'assurance, l'enseignement, les associations, l'hôtellerie et la restauration, etc. Selon l'étude de l'INSEED de 2015, 90% des activités économiques sont concentrées dans ce secteur. La ville de N'Djaména occupe la première

---

<sup>29</sup> Rapport BAD, Tchad environnement de l'investissement privé, 2012

place dans ce secteur avec une proportion de 47,7% suivie du Ouaddaï (8,6%), du Logone Occidental (5,8%) et du Wadi Fira (4,7%) (Rapport Général INSEED, 2015).

**Figure 01 : Répartition des unités économiques par secteur d'activité**



Source : INSEED, 2015

En termes de contribution dans le PIB, ce secteur vient en deuxième position après le secteur primaire avec une part moyenne de 40%<sup>30</sup>. Entre 2006 et 2011, le taux de croissance du secteur tertiaire s'est établi à 5,7% (*Livre blanc CNPT, 2012*).

Le commerce reste l'activité dominante de ce secteur avec une part évaluée à 13% du PIB en 2012. Ensuite, viennent l'administration avec une part estimée à 10,7% du PIB et le transport qui constituait entre 2006 et 2012, 2% du PIB avec une croissance annuelle estimée à 5%. Les communications, les assurances, l'éducation, le tourisme et la santé quant à eux contribuaient globalement à hauteur de 5,5% du PIB entre 2006 et 2012 (*Livre blanc du CNPT, 2012*).

Il faut noter que malgré son fort potentiel de développement, il existe des insuffisances notoires dans ce secteur qui varient d'une branche d'activité à une autre. Le caractère très informel de ce secteur ne permet pas un meilleur suivi par l'Etat des agents économiques exerçant dans ce secteur. Aussi, le très faible développement des infrastructures en communication, dans les réseaux routiers sont également des problèmes majeurs qui gangrènent ce secteur.

<sup>30</sup> <http://www.caftchad.com/?q=node/2> (consulté le 15 mai 16)

### III. Généralités sur les incubateurs

#### 1. Définitions

Selon la norme *AFNOR X50.770*<sup>31</sup> (octobre 2003), l'incubateur d'entreprise est défini comme « *une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui aux porteurs de projets, créateurs d'entreprises ou bien aux chefs d'entreprises d'une entreprise de moins de cinq ans d'existence* ». D'autres auteurs tels que Hackett et Dilts (2004) définissent l'incubateur d'entreprise comme « *un environnement spécifiquement organisé pour stimuler la croissance et le développement de nouvelles entreprises en apportant les ressources nécessaires au développement et à la commercialisation de nouveaux produits ou services* ».

De manière plus simple, il faut retenir que les incubateurs sont des structures d'appui à la création d'entreprises qui mettent à la disposition des porteurs de projets un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des conseils et le réseautage.

Le concept d'incubateur est apparu pour la première fois aux Etats Unis, avec la création en 1959 du tout premier incubateur de développement économique et local à Batavia dans le district de New York (Albert et al. 2002). Toutefois, ce dernier a très vite disparu à cause des difficultés de financement auxquelles il faisait face. Ce n'est qu'à partir du début de l'année 1980 que les incubateurs, plus particulièrement les incubateurs de développement économique se sont développés. Le service de l'hébergement (offre d'espace de travail) était le premier à être offert et progressivement se sont développés les services d'accompagnement (encadrement, coaching) et de conseils. A partir de 1998, soit 10 ans plus tard, une nouvelle vague d'incubateurs avec des modèles diversifiés sont apparus : les incubateurs privés. A l'horizon des années 2000, afin de profiter financièrement de l'éclatement de la bulle internet, les incubateurs privés à but commercial ont été lancés par des entrepreneurs indépendants, des financiers, et certaines grandes entreprises. Parallèlement les incubateurs issus du monde académique et des centres de recherche se sont également développés grâce aux politiques d'innovations prônées par les Etats. Notons que la souplesse d'adaptation du concept d'incubateur lui a concouru à son développement dans les pays d'Europe (France, Angleterre), d'Asie (Chine, Thaïlande etc.) et d'Amérique Latine (Brésil). En Afrique subsaharienne notamment au Kenya, au Sénégal et au Ghana, les incubateurs ont fait leur

---

<sup>31</sup> Norme de qualité qui définit précisément les fonctions de base qui sont assurées par un incubateur d'entreprises <https://www.afecreation.fr/cid45294/pepiniere-d-entreprises.html?C=173> (consulté le 10 Juin 2016)

apparition au début des années 2010. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer le plus connu, l'incubateur *ihub*<sup>32</sup> du Kenya.

## 2. Les services offerts par les incubateurs

L'offre de services varie d'un incubateur à l'autre, il est donc difficile d'en dresser une liste exhaustive. Néanmoins, chaque incubateur apporte aux porteurs de projet :

- **Un savoir-faire** : accompagnement dans la détermination du business model, la rédaction du business plan, le dépôt des brevets et sur tous les aspects relatifs à la propriété intellectuelle, la structuration juridique et la levée de fonds. En plus de leur apporter des formations ciblées, il apporte aux porteurs de projets des conseils en management, en marketing, en finance, en ressources humaines etc.
- **Des ressources** : l'incubateur met à la disposition des start-ups des locaux, des services de secrétariat et de réception. Il leur permet également d'accéder à des laboratoires de recherches, des ressources matérielles et technologies, etc.
- **Une mise en réseau** : l'incubateur aide la future entreprise à comprendre son marché et les opportunités d'affaires qui en découlent et l'accompagne dans sa recherche de financements grâce à ses relations étroites avec notamment les fonds d'amorçage (quand il n'est pas lui-même un accélérateur).

## 3. Les différents modèles d'incubateurs

On distingue, en général, quatre modèles d'incubateur à savoir :

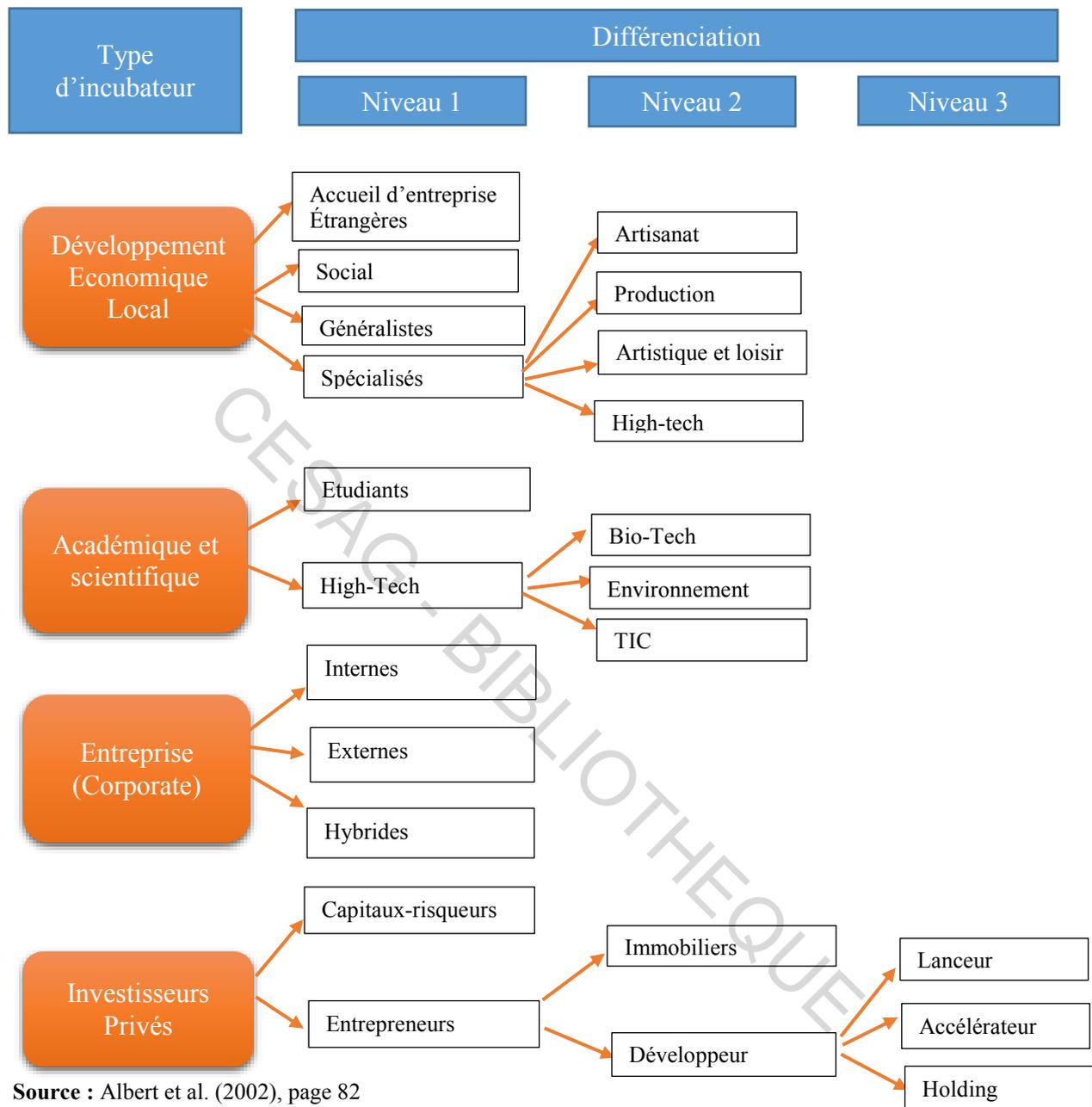
- les incubateurs de développement économique et local ;
- les incubateurs académiques et scientifiques (incubateur d'écoles) ;
- les incubateurs d'entreprises ;
- et les incubateurs d'investisseurs privés.

La figure ci-dessous (figure 01) donne un aperçu synthétique de la segmentation de ces quatre modèles. Nous examinerons par la suite chaque modèle d'incubateurs déjà existants.

---

<sup>32</sup> Espace de travail collaboratif créé en 2010 par Erik Hersman dans le but de réunir les grands porteurs de projets innovants au Kenya <http://atelier.rfi.fr/profiles/blogs/ihub-cinq-ans-nairobi> (consulté le 11 Juin 2016)

Figure 02 : Différenciation de types d'incubateurs



Source : Albert et al. (2002), page 82

### 3.1. Les incubateurs de développement économique et local

Considérés comme étant les plus nombreux et les plus anciens (Albert et al., 2002), ils sont créés par des initiatives locales, souvent publiques, et s'appuient au départ sur des financements publics. On les retrouve tant dans les milieux urbains que ruraux. Leur mise en œuvre s'appuie sur la collaboration entre des partenaires publics ou privés locaux ou internationaux. Ils bénéficient souvent du soutien des Etats à travers des subventions. Les incubateurs de développement économique et local sont préoccupés par le développement socio-économique et la création des emplois plutôt que la recherche du profit. Très souvent

ces derniers rencontrent d'innombrables problèmes de manque de stabilité de ressources et une certaine fragilité d'où la difficulté de rentabiliser leur activité (Albert et al., 2002).

A titre d'exemple, nous pouvons citer « l'International Business Incubator » (IBI) créée en 1997 et financée par la ville de San José dans l'Etat de Californie aux Etats Unis. Le but de l'IBI est d'accueillir des entreprises étrangères qui s'installent pour la première fois aux USA, de faciliter leur acclimatation, de leur fournir une logistique d'installation complète et de les mettre en relation avec des partenaires locaux. Au fil des années, les incubateurs de développement économique et local ont diversifiés leur objectif d'un pays à un autre. Par exemple, ils se sont donnés pour vocation de promouvoir l'entrepreneuriat féminin ou encore de développer un secteur d'activité donné. C'est le cas notamment de l'incubateur économique et local *CTIC* Dakar. Créé en 2011 au Sénégal grâce à un partenariat public-privé, *CTIC* Dakar apporte un appui aux entrepreneurs et aux microentreprises actives dans le secteur technologique au Sénégal. Il met à la disposition de ceux-ci un ensemble de services dédiés à leur croissance à savoir la fourniture d'un local de fonctionnement, l'accès aux marchés de financement, le coaching, et la visibilité. En 5 ans d'activité, *CTIC* a réussi à donner l'image d'une structure solide et fiable. C'est d'ailleurs ce qui lui a permis de s'entourer des partenaires stratégiques de renom à savoir SONATEL Sénégal<sup>33</sup> (plus grande capitalisation boursière à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) de l'Afrique de l'Ouest<sup>34</sup>).

### **3.2. Les incubateurs universitaires ou scientifiques**

Souvent au cœur des stratégies d'innovation, les incubateurs universitaires ou scientifiques sont créés par des universités ou écoles afin de permettre aux étudiants porteurs de projets de développer des produits innovants. Ils sont souvent situés sur des campus d'écoles ou d'universités et peuvent être liés à des laboratoires spécialisés permettant aux porteurs de projets d'avoir accès à des équipements et outils spécialisés. Les plus réputés sont nés aux Etats Unis dans les années 1980 : il s'agit notamment celui de Rensleier Polytechnic dans le district de New York, celui d'Université d'Austin au Texas etc. Le modèle s'est largement propagé sur tous les quatre continents, dans des universités, les écoles de commerces, les écoles d'ingénierie. En France par exemple, une trentaine des grandes écoles possèdent leur

---

<sup>33</sup> <http://www.jeuneafrique.com/330676/economie/start-up-africaine-de-semaine-ctic/> (consulté le 10 Juin 2016)

<sup>34</sup> [www.brvm.org](http://www.brvm.org) (consulté le 29 Juillet 2016)

propre incubateur<sup>35</sup>, le plus célèbre est celui de l'école de commerce EM Lyon (1350 projets accompagnés à ce jour)<sup>36</sup>.

Par ailleurs, les universités et écoles africaines ne sont pas restées en marge de ce dynamisme. C'est le cas notamment en Afrique francophone de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE) du Burkina qui lancé son incubateur « *Technopôle-2IE* » pour accompagner ses étudiants porteurs de projets innovants<sup>37</sup>. Depuis son lancement en 2010, « *Technopôle-2IE* » a accompagné 13 entreprises et porteurs de projets à fort impact social et environnemental et a permis à ces entreprises de prendre part à des compétitions internationales sur l'innovation. C'est l'exemple de la start-up Faso Soap qui remporta en 2013 le *Global Social Venture Competition*<sup>38</sup>. Faso Soap est un projet de production et commercialisation d'un savon « anti-moustiques ». Elaboré à base de beurre de karité et enrichi en huiles essentielles de citronnelle et de souci, il permet de protéger ses utilisateurs du paludisme dont le taux de mortalité induit est particulièrement élevé en Afrique subsaharienne (OMS, etc.)

### **3.3. Les incubateurs créés par les entreprises (incubateur « corporate »)**

Présents au sein des grandes entreprises, les incubateurs d'entreprises sont créés pour développer l'esprit d'entrepreneuriat chez les employés. En effet, faisant partie directe de la stratégie des entreprises ayant un réel désir d'innovation, ils permettent à ces dernières de maintenir sous leur tutelle des employés de grand talent qui souhaiteraient démarrer une entreprise qui serait utile à l'entreprise mère. Traité dans l'ouvrage « *essaimage d'entreprises* » de Fillon et al. (2003), le concept d'incubateur « corporate » est aussi connu sous l'appellation d'essaimage.

En 1979, Control Data<sup>39</sup> aux Etats Unis a été le précurseur des incubateurs « corporate ». Le concept d'incubateur « coporate » a séduit d'autres grandes multinationales. C'est l'exemple de Coca Cola qui créa en 1981 son propre incubateur « FIZZION ». FIZZION s'adresse à toute innovation « qui peut avoir un impact sur la chaîne de valeurs de l'industrie des boissons ou sur une société mondiale ».

---

<sup>35</sup> [http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/le-palmares-des-incubateurs-d-entreprise-dans-les-ecoles-de-commerce\\_1524810.html](http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/le-palmares-des-incubateurs-d-entreprise-dans-les-ecoles-de-commerce_1524810.html) (consulté le 6 juin 2016)

<sup>36</sup> <http://www.em-lyon.com/fr/emlyon-enseignement-entrepreneuriat/business-school/L-incubateur-emlyon> (consulté le 6 juin 2016)

<sup>37</sup> <http://www.2ie-edu.org/technopole/favoriser-lemergence-dentreprises-innovantes/> (consulté le 10 Juin 2015)

<sup>38</sup> Compétition mondiale d'entrepreneuriat à visée sociale organisé à Berkeley, en Californie.

<sup>39</sup> Control Data Corporation était une entreprise américaine pionnière dans la fabrication de supercalculateurs. Elle a été créée en 1957 à Minneapolis Saint Paul dans l'Etat de Minnesota aux Etats Unis [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com) (consulté le 29 Juillet 2016)

### 3.4. Les incubateurs d'investisseurs privés (ou de capital risque)

Ce sont des incubateurs créés par des investisseurs privés comme des sociétés de capital-risque, des entrepreneurs ou des business angels<sup>40</sup>. Aussi appelés des « accélérateurs », ils ont pour principal objectif de générer du profit car ils investissent dans des entreprises à fort potentiel.

#### ▪ Les incubateurs créés par les capitaux-risqueurs.

Au début des années 1990, les sociétés de capital-risque aux Etats-Unis voyant apparaître les rentabilités astronomiques des fonds dédiés aux phases d'amorçage se sont intéressés aux investissements de démarrage. A cet effet, ils se sont mis soit à créer leurs propres incubateurs, soit à investir dans d'autres incubateurs privées à l'instar de Draper Fisher Juvertson dans Cambridge Innovation Center<sup>41</sup>. Les capitaux-risqueurs les plus emblématiques ayant créés leurs incubateurs pendant cette période sont :

- Draper Fisher Juvertson qui a créé « Gotham Venture<sup>42</sup> »
- Kleiner, Perkins, Caufiel and Byers : qui a hébergé 10 à 20 % de son portefeuille de 350 participations depuis 1976 et a pris une participation dans une banque d'affaires pour start-up, « Garage Technology Venture ».

#### ▪ Les incubateurs créés par les entrepreneurs (business angels)

Dans ce cas, l'entrepreneur ou le business angel se dote d'une équipe de management et de locaux complets pour héberger des jeunes entreprises. Il utilise alors son réseau personnel pour attirer des projets ou lancer à partir des idées internes de l'incubateur. Il lève les fonds, accueille les start-ups en gestation en offrant hébergement, conseil, assistance et réseaux contre une part du capital et plus rarement des honoraires pour les services rendus. En 1996, Bill Gross fut le premier à lancer le concept en créant « *Idéalab* ». Il réussit à lever 1 milliard en 2001 pour 13% de son incubateur valorisé à 9 milliards de dollar. Il faut cependant souligner que la phase de croissance la plus forte des incubateurs privés à (travers les Etats Unis et avec un faible développement dans certains pays d'Europe) fut en 1999 et 2000. A partir de 2001, le dynamisme s'est essoufflé. Cependant, il revient sous une nouvelle forme en

---

<sup>40</sup> « 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 » : [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com) (consulté le 30 Mai 16)

<sup>41</sup> Le Cambridge Innovation Center (CIC) est une société de services immobiliers américain, qui se présente comme une « communauté d'entrepreneurs ». La société a été fondée en 1999 par le Massachusetts Institute of Technology (MIT).

<sup>42</sup> Gotham Venture est une société de capital-risque basé à New York. Il investit dans des start-up qui sont encore dans un état précoce et évoluant dans le secteur de technologie de l'information.

2005, avec le développement de nouveau soutien aux start-ups : les accélérateurs. Il s'agit dans ce cas de fonds privés qui visent à investir des sommes limitées sur un très grand nombre de jeunes sociétés afin de créer un écosystème d'innovation sur un territoire : c'est le cas notamment de « *Y Combinator*<sup>43</sup> » dans l'Etat de Californie (Frédéric, 2013). A partir de 2005 les accélérateurs se sont fortement répandus en Israël. C'est d'ailleurs dans cette partie du globe qu'on retrouve les incubateurs privés les plus dynamiques et les plus prospères grâce au développement des start-ups dans le domaine des sciences technologiques (Rapport sur « l'incubateur franco-israélien » 2012). Les clés du succès des incubateurs privés en Israël résident dans leur capacité à obtenir facilement de financement des fonds publics et privés et à générer une bonne rentabilité (Rothschild et Darr, 2005).

Dans le cadre de ce projet, nous envisageons de mettre en place un incubateur privé (incubateur créé par les business angels). Nous allons donner à cette fin un bref aperçu sur les modèles économiques des incubateurs privés existants. Nous illustrerons cette partie par deux exemples : celui de l'incubateur TECHNEST lancé aux Etats Unis en 2000 et celui de Emerging Business Factory au Maroc (EBF Maroc) en 2016.

#### **4. Les modèles économiques des incubateurs privés**

La grande majorité des incubateurs privés se rémunèrent soit à travers des prises de participation dans le capital des PME qu'ils accompagnent. En effet, en échange des services qu'ils mettent à la disposition de ces PME, notamment l'expertise, l'accompagnement, le financement, l'hébergement, les conseils (en marketing, finance, juridique), ces incubateurs prennent un pourcentage<sup>44</sup> de leur capital. La plus-value est réalisée à travers la cession de ces participations à la sortie des PME de l'incubateur, soit après 12 mois en moyenne.

Certains incubateurs par contre, se rémunèrent sur la base d'un pourcentage de la croissance du Chiffre d'Affaires des PME qu'ils accompagnent.

Par ailleurs, d'autres incubateurs privés utilisent également d'autres moyens de rémunération : il s'agit des loyers et les honoraires et frais de services payables à l'usage. C'est le cas notamment en Israël où incubateurs facturent leurs prestations aux entreprises incubées.

---

<sup>43</sup> Entreprise américaine de financement précoce de startups, créée en mars 2005 et fournissant un capital d'amorçage, des conseils et des mises en relation au cours de deux programmes annuels de 3 mois.  
[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) (consulté le 30 Mai 2016)

<sup>44</sup> En Israël, le gouvernement autorise un pourcentage allant jusqu'à 30 à 50%  
<http://www.israelvalley.com/news/2014/06/30/43694/start-ups-chant-du-cygne-pour-les-incubateurs-en-israel>  
(consulté le 11 Juin 2016)<sup>2</sup>

Toutefois dans d'autres cas, certains incubateurs privés ne facturent pas ces services. Par exemple de « *TECHNEST* », incubateur privé créé en 2000 aux Etats Unis par deux sociétés de capital-risque à savoir JP Carrey et Southbridge Capital Management traduit ce type de modèle économique. En effet, en échange des services (hébergement, financement, conseil et accompagnement) qu'il offre, TECHNEST prend entre 20 à 40% du capital des PME qu'il incube mais par contre ces dernières ne paient ni loyer, ni honoraires pour les conseils.

Cependant, d'autres incubateurs optent pour un modèle économique beaucoup plus simple<sup>45</sup>. Au Maroc par exemple, EBF est un incubateur privé qui met à la disposition des porteurs de projets TIC et des start-ups un espace de travail, des offres de formations, des accompagnements en comptabilité et juridique. En échange, les porteurs de projets sont tenus de verser en moyenne l'équivalent de 70 000 FCFA par poste de travail et par mois pour accéder ces services<sup>46</sup>. EBF est doté d'un espace de travail collaboratif de 120 postes. Sa principale rémunération est les loyers qu'il perçoit. Le tableau 2 ci-dessous présente le modèle d'incubateur et les services offerts.

---

<sup>45</sup> <http://www.leconomiste.com/article/985318-marrakech-naissance-du-1er-incubateur-privé> (consulté le 11 Juin 2016)

<sup>46</sup> <http://www.widoobiz.com/ma/emerging-business-factory-focus-1er-incubateur-privé-de-marrakech/42> (consulté le 6 Juin 2016)

**Tableau 02 : Modèles d'incubateurs et types de services offerts**

Incubateur de développement économique et local	Incubateur académique et scientifique	Incubateur d'entreprise (Corporate)	Incubateur privé
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hébergement et services communs</li> <li>- Assistance administrative</li> <li>- Conseils</li> </ul> <p><b>Eventuellement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching</li> <li>- Formation</li> <li>- Mise en réseau</li> <li>- Accès au financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Test de concept</li> <li>- Conseils et assistance technologique</li> <li>- Conseils en matière de propriété intellectuelle</li> <li>- Financement d'amorçage</li> <li>- Conseil de base en gestion</li> </ul> <p><b>Eventuellement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès a business angels, capital-risque</li> <li>- Accès à des réseaux industriels</li> <li>- Conseils stratégiques</li> <li>- Coaching</li> <li>- Hébergement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources financières</li> <li>- Test de concept et de marchés, ouvertures marchés commerciaux</li> </ul> <p><b>Eventuellement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariats stratégiques à long terme</li> <li>- Accès à des multiples compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils en management et stratégie</li> <li>- Apport d'un ou plusieurs financements et recherche de financements complémentaires aux relationnels</li> </ul> <p><b>Eventuellement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hébergement et assistance administrative</li> <li>- Services juridiques, relations publiques, recrutements etc.</li> </ul>

Source : Albert et al. (2002)

#### IV. Analyse de l'environnement et de la concurrence au Tchad

##### 1. Environnement du projet

Le secteur privé représente pour le Tchad son véritable moteur de croissance économique et dont l'efficacité conditionne celles des autres secteurs. Il est constitué des micros, des petites, des moyennes et des grandes entreprises exerçant dans des secteurs divers. Les grandes entreprises exercent en majorité et particulièrement dans les secteurs des mines, des énergies et des télécommunications. Le secteur privé tchadien a connu un grand élan avec l'exploitation pétrolière. Ce nouveau dynamisme s'est matérialisé par la multiplication de la création des PME. En 2012, la CNPT dénombrait dans son Livre blanc 8 282 entreprises légalement enregistrées. En 2013, ce sont près de 3 488 entreprises qui ont été créées, dont 70 % sont de très petites entreprises (TPE) ou entreprises individuelles (Rapport BAD 2015). Cependant, l'économie tchadienne est caractérisée par la forte présence du secteur informel. On dénombre au total 391 912 unités de production informelles (Rapport INSEED, 2014), totalisant en 2011 un Chiffre d'Affaires de plus de 32 milliards de FCFA.

Ces dernières années, afin de booster le développement des secteurs privé formel et informel, des investissements conséquents ont été réalisés dans l'agriculture, l'élevage, la santé, l'éducation, l'emploi, l'accès à l'habitat, le désenclavement, les BTP et l'énergie<sup>47</sup>.

Sur le plan juridique des affaires, la charte d'investissements en vigueur a transposé au plan national les dispositions existantes au niveau de la CEMAC, et défini les conditions d'investissement dans différents secteurs d'activités identifiés au sein du pays. Pour mener à bien les réformes entreprises, l'ANIE a été mise en place avec pour objectif de faciliter et réduire les procédures et délais de création des entreprises. En 2015, le Conseil des Ministres a adopté des décrets portant, d'une part, sur la réduction du capital minimum lors de la constitution de sociétés à responsabilité limitée et, d'autre part, sur la loi sur la concurrence<sup>48</sup>. Dans le cadre de l'OHADA, le Tchad s'est engagé à réorganiser le cadre judiciaire et la réglementation des affaires en assurant une plus grande sécurisation de la propriété privée et une protection efficace de la propriété intellectuelle et des marques.

Aussi, une stratégie nationale pour les petites et moyennes entreprises/industries (PME-PMI) a été mise en œuvre en 2015, prévoyant entre autres des actions en faveur de la formalisation des unités de production qui opèrent dans le secteur informel (Rapport BAD, 2016).

---

<sup>47</sup> <http://www.agenceecofin.com/avis-d-expert/2210-7214-les-priorites-de-developpement-du-tchad-necessitent-des-investissements-etrangers> (consulté le 05 Mars 2016)

<sup>48</sup> Rapport BAD 2016

Malgré les actions entreprises par le Tchad pour booster le secteur privé, son développement est entravé par un certain nombre de contraintes dont la levée est un préalable à la croissance de ce secteur. Ainsi, ces contraintes sont entre autres:

- la longue instabilité qui rend difficile une bonne gouvernance ;
- l'insuffisance d'infrastructures de base et de services publics de qualité ;
- l'irrégularité de la distribution énergétique ;
- la faiblesse de l'appareil judiciaire ;
- et l'inadéquation de la main d'œuvre etc.

Il faut également noter que sur le plan technologique des efforts restent à fournir. En effet, malgré l'implantation de la fibre optique au Tchad, l'accès à la connexion internet est un problème qui mine le secteur privé. En effet, l'accès à internet n'est pas inclusif et son coût demeure très élevé. Cela pourrait s'expliquer par un nombre très faible des fournisseurs à savoir les compagnies de télécommunication Tigo, Airtel et SOTEL Tchad.

### **Synthèse : Opportunités et menaces pour le projet**

A l'issue de l'étude synthétique de l'environnement des affaires au Tchad et de la présentation de notre modèle d'incubateur, nous avons identifié les éléments qui constitueraient des opportunités ou des menaces pour notre projet. Le tableau 03 ci-dessous nous renseigne sur les opportunités et menaces selon une approche multilatérale.

**Tableau 03 : Synthèse des opportunités et des menaces**

OPPORTUNITES	MENACES
<b>Selon l'environnement (contexte du Tchad)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration progressive de l'environnement des affaires</li> <li>▪ Appui de l'Etat au secteur privé à travers la création des structures étatiques d'appui à l'entrepreneuriat</li> <li>▪ Amélioration progressive de la fiscalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menaces d'une crise politique et instabilités sécuritaires</li> <li>▪ Faiblesse de l'appareil juridique</li> <li>▪ Insuffisance d'infrastructures de base et de services publics de qualité</li> <li>▪ Cout de la connexion internet relativement élevé</li> </ul>
<b>Selon le secteur tertiaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte croissance et forte contribution dans le PIB</li> <li>▪ Opportunité de croissance de la branche restauration et BTP</li> <li>▪ Opportunité à saisir avec le développement de l'internet afin de créer des structures de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte dominance des activités informelles</li> </ul>
<b>Selon le modèle de l'incubateur privé</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistence des incubateurs privés d'entreprise</li> <li>▪ Appui de l'Etat et des partenaires au développement aux jeunes porteurs de projet et aux structures d'accompagnements</li> <li>▪ Existence d'un marché à conquérir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difficulté d'accès aux financements</li> <li>▪ Coûts de services d'un incubateur privé relativement élevés</li> <li>▪ Apparition des nouveaux concurrents</li> </ul>

Source : nous-même

Au-delà de ces opportunités et menaces, il faut retenir que le secteur d'accompagnement dans lequel nous comptons exercer est encore à son état embryonnaire et caractérisé par une faible offre et une forte demande. De plus, le fait que notre cible soit les jeunes devrait être un atout. En effet, nous pourrions bénéficier d'un accompagnement financier de l'AFD et des fonds étatiques qui militent pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes afin de réduire le chômage et la pauvreté.

## **2. Analyse de l'offre d'incubation au Tchad**

Notre analyse de l'offre met en exergue l'ensemble des structures qui apportent de l'accompagnement aux porteurs de projets et aux start-ups au Tchad. Cuzin et Fayolle (2004) définissent l'accompagnement comme « une pratique d'aide à la création d'entreprise, fondée sur une relation qui s'établit dans la durée et n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. A travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet ». A cet effet, on remarque que le paysage de l'accompagnement au Tchad est caractérisé par un très faible niveau de l'offre. En effet, notre étude de marché nous a permis de répertorier l'existence d'un seul incubateur d'entreprises et de trois associations qui accompagnent les porteurs projets à travers une offre des services limitée. Ces structures, toutes implantées à N'djamena sont des associations à but non lucratif. La Maison de la Petite Entreprise (MPE) créée en 2016 est en effet le seul incubateur d'entreprise qu'on retrouve à ce jour au Tchad. Il apporte aux porteurs de projets la majorité des services d'un incubateur à savoir l'accueil, la formation, les conseils et l'allocation d'un fonds d'amorçage. Les autres associations sont Génération ABCD, WenakLabs, et le Réseau des Jeunes pour le Développement et le Leadership (RJDLT). Ces dernières contrairement à la MPE ne sont pas réellement des incubateurs car elles mettent à la disposition des porteurs de projets des services de formation, un léger accompagnement à travers des conseils et très rarement un local de travail. Cependant il faut noter que parmi ces quatre structures, aucune d'elles ne possède un espace de travail pouvant accueillir au minimum 10 postes de travail. Ces structures d'accompagnement sont de petites tailles et elles disposent de très peu de moyens financiers qui leur permettent de se doter des postes de travail. Toutefois, ces associations prévoient dans leurs stratégies de développement de se doter des espaces de travail collaboratif.

L'étude de marché nous a permis de savoir que nous nous installons sur un marché où l'intensité concurrentielle est très faible. La seule structure qui apporte réellement les offres d'un incubateur aux porteurs de projets est la Maison de la Petite Entreprise (MPE). La MPE est considérée comme une structure d'accompagnement généraliste, c'est à dire qu'elle accompagne des projets issus de tous les secteurs. Il faut noter que cette dernière dispose d'un accompagnement financier de l'AFD, ce qui lui permet de fournir un capital d'amorçage aux start-ups qu'elle accompagne. Toutefois, concernant l'offre d'un espace de travail collaboratif, nous serons la seule structure à œuvrer sur ce marché. Ce qui nous permettra de gagner une longueur d'avance et de l'expérience par rapports aux potentiels nouveaux entrants.

### **3. Demande potentielle d'un incubateur au Tchad**

L'incubateur privé d'entreprises « Tchad Pionniers » que nous souhaitons créer est destiné aux jeunes porteurs de projets dans le secteur tertiaire. Afin d'identifier et mesurer notre demande potentielle, nous avons mené une étude de marché à travers l'administration d'un questionnaire aux potentiels jeunes tchadiens porteurs de projets et créateurs de start-ups. Nous avons mené cette étude auprès des jeunes étudiants dans des écoles et des universités au Tchad et au Burkina Faso<sup>49</sup>. Ce qui nous a permis d'entrevoir qu'il existe des initiatives de création de projets et des start-ups au Tchad portées par des jeunes, qui auraient besoin d'un incubateur pour éclore. En effet, le questionnaire soumis à l'attention de notre cible nous a permis de savoir que de nombreux jeunes tchadiens possèdent des projets de création d'entreprise mais ils n'osent pas faire le premier pas à cause du manque d'accès à une structure d'accompagnement. Nous avons également découvert qu'il existe au ZIE de Burkina Faso des jeunes entrepreneurs tchadiens qui possèdent des start-ups en incubation dans l'incubateur « *Technopôle ZIE* » de l'école. Nous avons également élargi notre étude sur le réseau social Facebook. Ce qui nous a permis d'identifier des start-ups<sup>50</sup> créés par des jeunes tchadiens que nous avons interrogé. Tous ces jeunes interrogés émettent le souhait d'intégrer un incubateur et de bénéficier d'un espace de travail collaboratif qui leur permettrait de murir leurs start-ups ou projets. Cela constitue une demande potentielle que nous devons combler à travers la mise en place de notre projet.

---

<sup>49</sup> Nous avons choisi de mener également l'étude au Burkina Faso plus précisément au ZIE parce qu'il y étudie une forte délégation des étudiants tchadiens qui sont des potentiels porteurs de projets. D'ailleurs quelques-uns d'entre eux ont des projets en incubation dans l'incubateur « ZIE-Technopôle »

<sup>50</sup> « Mossosouk », « Ambition » etc.

### **2.1. Méthodologie adoptée pour l'étude de marché**

Notre étude de demande d'un incubateur privé d'entreprise pour les jeunes porteurs de projets a été faite à partir d'un questionnaire que nous avons soumis à l'attention des potentiels jeunes porteurs des projets ou des jeunes ayant déjà créé leurs start-ups. En effet, grâce à l'application « *Google forms* » de Google, nous avons élaboré un questionnaire en ligne et nous l'avons ensuite envoyé via Facebook et emails :

- aux potentiels jeunes tchadiens porteurs de projet ;
- aux créateurs de start-ups au Tchad ;

Pour mener l'étude auprès des étudiants résidents au Tchad :

- i. nous avons dans un premier temps identifié sur le réseau social Facebook des groupes de discussions et les pages des écoles et universités. Il s'agit du groupe « *tous les entrepreneurs tchadiens* » et les pages de l'Université de N'djaména et la Haute Ecole de Commerce du Tchad ;
- ii. ensuite, nous avons posté dans ces groupes et pages le lien conduisant à notre questionnaire. Et nous avons demandé aux potentiels jeunes porteurs de projet et créateurs des start-ups, membres de ces pages et groupes de bien vouloir le remplir.

Nous avons également envoyés par email un guide d'entretien aux responsables des structures d'accompagnement des porteurs de projets au Tchad.

Pour le 2IE au Burkina Faso, nous avons envoyé le lien du questionnaire par email au Président de l'Association des Etudiants Tchadiens qui s'est chargé de le transmettre à ses confrères.

Nous avons également eu des entretiens avec les responsables de CTIC Dakar afin d'obtenir plus d'informations sur leurs offres de services, les prix, leur modèle économique et leurs facteurs clés de succès.

L'étude nous a permis d'interroger 30 jeunes porteurs de projets dont 8 ayant déjà lancé leur start-ups. Ce travail achevé nous a permis de connaître d'une part les besoins, les attentes, les offres de services et les prix pour lesquels les porteurs de projets sont prêts à payer afin d'accéder à nos services. Il nous a également permis d'apprendre sur les problèmes que les structures d'accompagnement existantes au Tchad rencontrent.

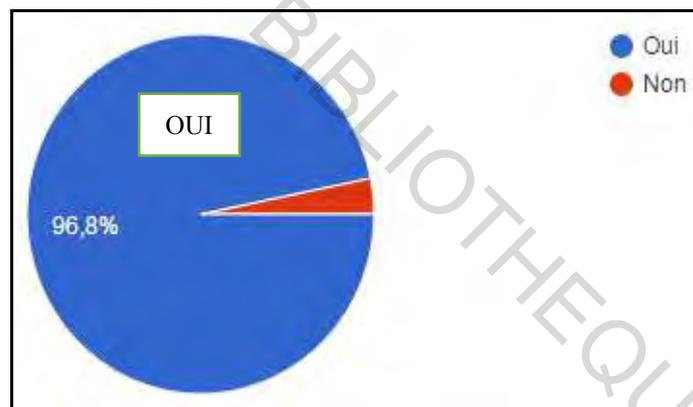
Le traitement de nos résultats a été fait par Excel de ligne de la plateforme « *Google forms* ».

## 2.2. Résultats de l'étude de la demande

Notre projet de création d'un incubateur privé d'entreprise au Tchad a été en général très bien accueilli par les jeunes porteurs de projets et les structures d'accompagnement existantes.

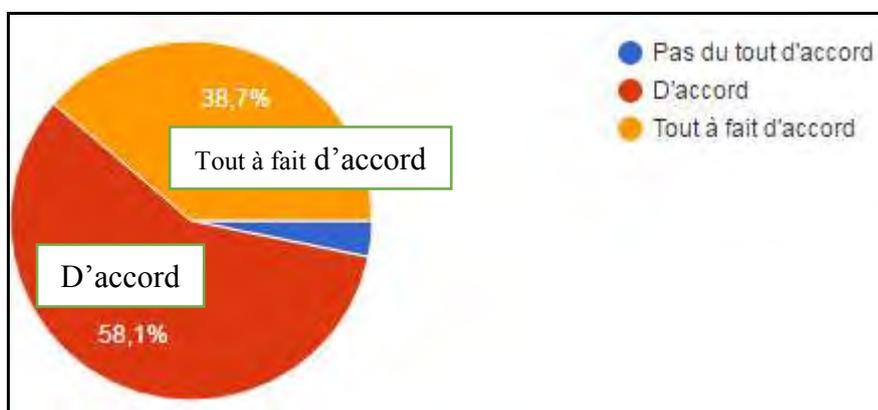
Notre enquête réalisée auprès de 30 jeunes porteurs de projets tchadiens nous a permis de savoir que 80,6% des idées de projets des jeunes interrogés portent sur le secteur tertiaire, 12,9% sur le secteur secondaire et le reste sur le secteur primaire. Nombre de ces projets concernent la création des structures offrant des services de communication, des sites internet, ou encore des PME agroalimentaires. Sur les 30 jeunes porteurs de projets interrogés, 96,8% d'entre eux émettent le souhait d'être accompagné par un incubateur d'entreprise dans la réalisation de leur projet. Aussi, 58,1% sont d'accord et 38,7% sont tout à fait d'accord qu'un incubateur d'entreprise leur sera utile pour la réalisation de leur projet. Les graphiques 02 et 03 ci-dessous témoignent de ces tendances.

**Figure 03 : Souhait émis par les porteurs de projets de se faire accompagner par un incubateur privé d'entreprise**



Source : nous-même

**Figure 04 : Perception de l'utilité d'un incubateur dans la réalisation de leur projet**

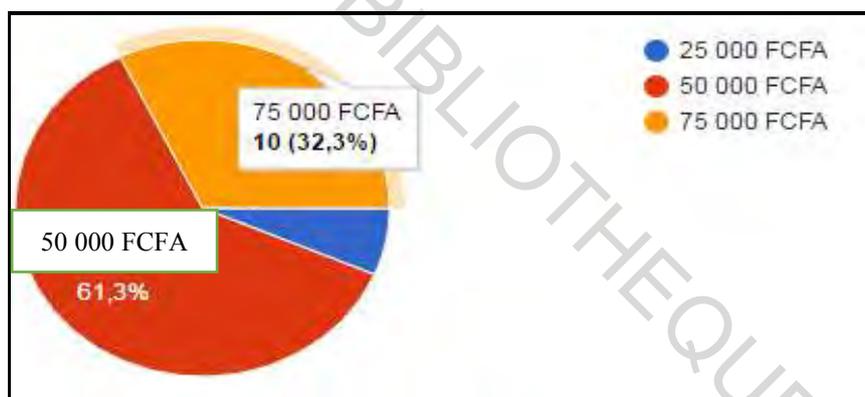


Source : nous-même

En outre, les responsables des structures d'accompagnement interrogés estiment que l'incubateur est un projet qui répondra à de réels besoins au Tchad. Ces derniers estiment que le coaching, un espace de travail collaboratif (espace de coworking) avec l'accès à une connexion internet haut débit sont les services dont ont besoin les jeunes porteurs de projets au Tchad. Effectivement parmi les services de l'incubateur, nous comptons mettre en location à la disposition des porteurs de projets un espace de travail. L'enquête nous a permis de savoir que 96.8% des porteurs de projets interrogés sont intéressés par une telle offre et 61.3% sont prêts à déboursier 50 000 FCFA le mois pour y accéder contre 32,3% pour 75 000 FCFA. En ce qui concerne les services de l'accompagnement à travers le mentorat, les conseils et les formations, 64,3% des porteurs de projets estiment être prêts à payer un prix compris entre 200 000 et 250 000 FCFA contre 32.3% pour un prix entre 250 000 et 300 000 FCFA.

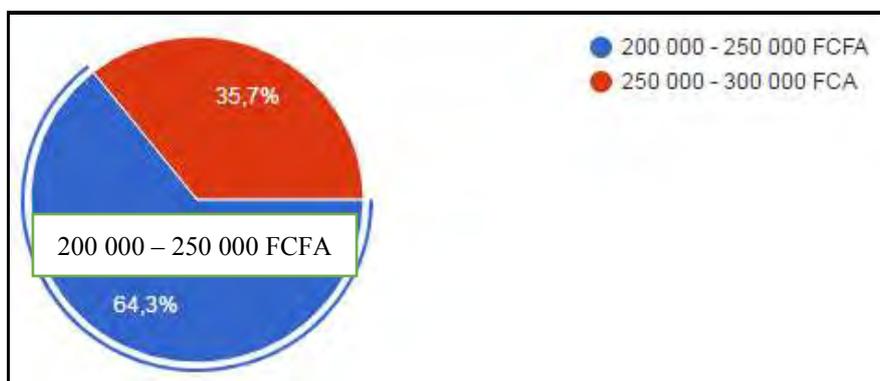
Par, ailleurs les structures d'accompagnements interrogés estiment qu'une facturation mensuelle des services par l'incubateur sur toute la durée de l'incubation serait souhaitable.

Figure 05 : Frais de location/poste que les porteurs de projets sont prêts à payer



Source : nous-même

Figure 06 : Frais mensuel d'incubation que les porteurs de projets sont prêts à payer



Source : nous-même

## **Chapitre II. L'incubateur d'entreprises dédié aux jeunes porteurs de projets ou start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad : « Tchad Pionniers ».**

Dans ce chapitre, il s'agira premièrement de faire une présentation détaillée de l'incubateur « Tchad Pionniers ». Concrètement, il s'agira de dérouler les missions, la vision, les objectifs, le modèle économique, l'offre des services et la structure organisationnelle de « Tchad Pionniers ». En second lieu, nous étalerons la stratégie marketing qui permettra de savoir comment sera structurée l'offre de service, la politique de communication et la politique de prix. Enfin, nous détaillerons notre plan des ressources humaines et le plan technique sur les cinq prochaines années.

### **I. Présentation de l'incubateur « Tchad Pionniers »**

Préoccupé par l'insuffisance de l'offre en accompagnement dont font face les jeunes porteurs de projets et les start-ups au Tchad et désireux d'en apporter une solution, nous avons jugé utile de mettre en place un incubateur d'entreprises. L'incubateur « Tchad Pionniers » s'évertuera à accompagner les projets de projets et les start-ups à fort potentiel dans le secteur tertiaire.

La localisation de l'incubateur constitue un élément très important. Pour ce faire, après notre étude de marché, nous comptons installer la structure dans la capitale tchadienne N'djaména. Le choix de la capitale réside dans le fait qu'elle soit la ville où se passe la grande partie de l'activité économique tchadienne.

#### **1. Missions, Vision, Objectifs et Forme juridique**

##### **1.1. Missions et Vision**

Les missions d'un incubateur dans un pays comme le Tchad peuvent paraître très larges. Pour notre part, celles que nous poursuivons avec « Tchad Pionniers » sont de :

- promouvoir l'entreprenariat des jeunes ;
- identifier et accompagner des projets et des start-ups à fort potentiel et leur rechercher des financements ;
- Développer des PME viables à long terme et faire émerger des jeunes leaders.

Notre vision est de développer au Tchad une culture entrepreneuriale durable et créatrice de développement.

## **1.2. Objectifs**

L'objectif que nous recherchons à travers « Tchad Pionniers » est de permettre aux jeunes porteurs de projets et aux start-ups de bénéficier d'un cadre d'accompagnement qui leur permettra de réaliser leur projet. Plus spécifiquement les objectifs recherchés consistent à :

- promouvoir la création des emplois jeunes à travers la création des PME viables ;
- doter des porteurs de projets des compétences solides à travers des formations ciblées ;
- rechercher des financements pour les start-ups en leur mettant en relation avec des investisseurs ;
- contribuer au développement du secteur tertiaire ;
- réduire le taux de chômage et par ricochet celui du banditisme ;
- permettre à l'Etat tchadien d'accroître son PIB et ses recettes fiscales.
- et à rechercher le profit.

## **1.3. Forme juridique**

Les formes juridiques des sociétés au Tchad sont régies par les Actes uniformes de l'OHADA. Les différentes formes que l'on retrouve sont :

- les Société à Responsabilité Limitée (SARL) ;
- les Sociétés Anonymes (SA) ;
- les Sociétés à Commandité Simple (SCS) ;
- les Sociétés à Nom Collectif (SNC) ;
- et les Sociétés par Actions Simplifiées (SAS).

Il faut noter que ces formes juridiques diffèrent l'une de l'autre selon les critères tels que le niveau de capital minimum exigé, les nombres des associés minimum et leurs responsabilités respectives etc.

Dans le cadre de ce projet, nous avons opté pour la forme de la Société par Action Simplifiée. Ce choix a été guidé par la souplesse de la constitution, le faible niveau de capital minimum exigé et le droit de l'associé unique à exercer les pouvoirs dévolus aux associés lorsque le présent livre prévoit à une prise de décision collective conformément aux textes de l'OHADA.

Nous présentons dans le tableau 04 (ci-dessous) les différentes formes juridiques des sociétés et leurs caractéristiques respectives.

**Tableau 04 : Formes juridiques des sociétés au Tchad**

Formes juridique	SA	S.A.R.L	SAS	SNC et SCS
<b>Nombre des associés</b>	Un ou plusieurs	Un ou plusieurs	Deux ou plusieurs associés	Deux ou plusieurs
<b>Appellation de l'associé</b>	Actionnaires	Associés	Associés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SNC : Associés</li> <li>▪ SCS : Associés commandites, ou associés commanditaires</li> </ul>
<b>Montant du capital minimum</b>	10 000 000 FCFA	1 000 000 FCFA	Pas de capital minimum exigé	Sans capital minimum
<b>Capital</b>	Capital divisé en actions	Capital divisé en actions	Capital divisé en actions	Capital divisé en part sociale
<b>Responsabilité des associés</b>	Responsabilité limitée aux apports	Responsabilité limitée aux apports	Responsabilité limitée aux apports	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SNC : Responsable indéfiniment et solidairement des dettes sociales</li> <li>▪ SCS : Responsable indéfiniment et solidairement des dettes sociales pour associés commandites et Responsable uniquement des dettes sociales</li> </ul>
<b>Frais des formalités de création</b>	110 000 F CFA + 3% du capital	80 000 FCFA + 3% du capital	80 000 FCFA + 3% du capital	80 000 FCFA + 3% du capital

Source : Chambre de commerce du Tchad, 2015

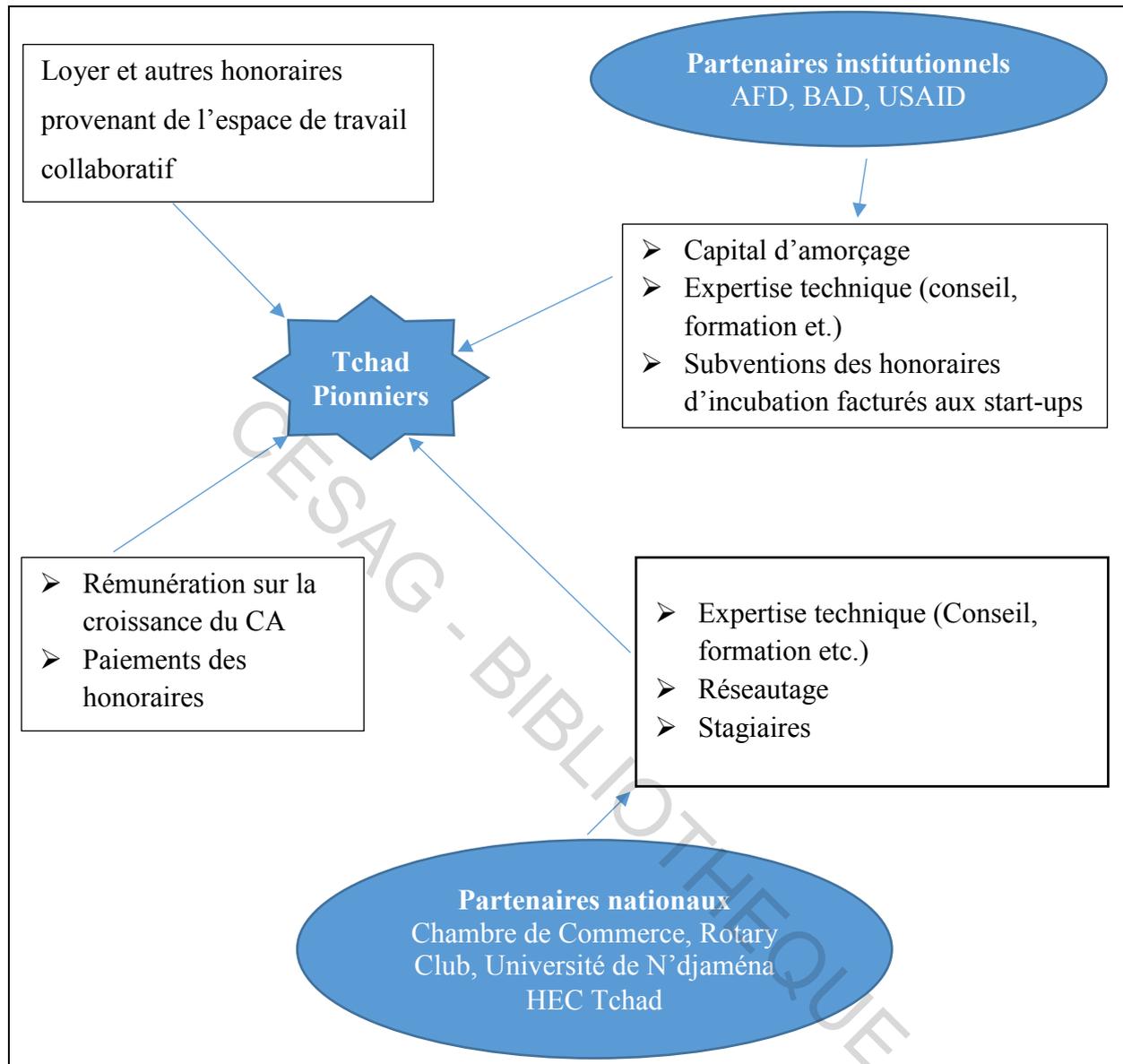
#### **1.4. Modèle économique de « Tchad Pionniers »**

Le succès et la viabilité financière à long terme d'un incubateur réside dans le modèle économique qu'il choisit de mettre en place. Dans le souci d'avoir une bonne autonomie financière beaucoup d'incubateurs essaient de diversifier leurs sources de revenue. Les incubateurs privés à travers leur modèle en général réussissent à avoir une autonomie financière solide contrairement aux autres modèles d'incubateurs. Suivant la même logique, nous comptons créer pour « Tchad Pionniers » un modèle économique qui soit financièrement viable. Cela passera par des offres des services commerciaux diversifiés. A cet effet, « Tchad Pionniers » se rémunérera sur la base de la croissance du Chiffre d'Affaires des start-ups qu'il accompagne. En effet, « Tchad Pionniers » prélèvera 15% de la croissance du CA des start-ups incubées, à leur sortie d'incubation. Cela se fera uniquement lorsque la start-up arrive à enregistrer une croissance de son Chiffre d'Affaires. Aussi, les start-ups hébergées sont tenues de verser mensuellement des honoraires pour les services que nous leur offrons.

En outre, nos revenus proviendront également de notre offre d'espace de travail collaboratif. En effet, nous mettrons en location à l'endroit des entrepreneurs indépendants notre espace de travail collaboratif doté des équipements de bureaux et des ressources technologiques.

Afin d'assurer aux start-ups incubées l'accès aux ressources financières, nous allons conclure des partenariats stratégiques avec des institutions financières telles l'AFD et la Banque Mondiale. Ces institutions devraient apporter les fonds d'amorçage et leur expertise aux start-ups incubées. Le modèle économique de « Tchad Pionniers » est schématisé comme suit :

Figure 07 : Modèle économique



Source : nous-même

### 1.5. Structure organisationnelle

L'incubateur « Tchad Pionniers » se dotera d'une structure organisationnelle simple et opérationnelle. Les porteurs de projets et les PME qui sollicitent « Tchad Pionniers » pour bénéficier de son expertise et expérience auront affaire à une structure souple composée d'une équipe restreinte. Pour ce faire, l'incubateur aura une équipe composée de deux personnes à savoir un Président (Dirigeant), d'un Chargé de Projets et d'un comité de sélection des projets. Ces personnes qui constituent l'équipe de gestion de l'incubateur seront également des administrateurs des start-ups incubées. Elles joueront un rôle actif, à la fois dans le conseil

et l'orientation, mais aussi dans la supervision des start-ups. L'équipe suivra de près l'avancement dans le temps des start-ups incubées en fixant un calendrier des étapes à franchir jusqu'à leur sortie de l'incubation. L'équipe dirigeante travaillera en étroite collaboration avec des conseillers externes dans le coaching des start-ups. A cet effet, nous solliciterons l'expertise des experts de l'AFD, BAD, USAID et de la chambre du commerce du Tchad pour qu'ils interviennent auprès des start-ups sur des questions techniques bien précises. Notre comité de sélection sera constitué des experts issus d'institutions précitées.

Par ailleurs, les fonctions comme la direction financière, la direction marketing, la direction des ressources humaines, et la comptabilité seront assurées par le Président (Dirigeant) et le Chargé de Projets.

Nous prévoyons prendre chaque année deux jeunes stagiaires à travers notre programme annuel de stage. Le programme annuel de stage est établi dans le cadre de notre partenariat avec les écoles et universités locales. Les stagiaires seront formés et mais également ils prêteront main forte à l'équipe de gestion de « Tchad Pionniers ».

**Figure 08 :** Organigramme de « Tchad Pionniers »



Source : nous-même

### **Le Président (promoteur du projet)**

Cette fonction sera assurée par le promoteur du projet, diplômé du Master Banque et Finance (MBF). Le promoteur du Projet est diplômé d'une Licence Professionnelle en Gestion des Projets et d'un MBA en Banque et Finance du Centre Africain d'Etudes Supérieure en Gestion (CESAG). Il aura la responsabilité d'une part de définir avec le Chargé de Projets la stratégie générale de l'incubateur et œuvrer dans l'atteinte des objectifs. Il pour principal objectif d'assurer le développement et la croissance globale de « Tchad Pionniers ». Ce qui passera par l'établissement des partenariats stratégiques avec des investisseurs pourvoyeurs des fonds et de l'expertise technique (AFD, BAD, USAID, le Fonds d'Appui National à la Formation Professionnel, et Chambre de commerce), l'université de N'djaména, des écoles de formation (HEC Tchad, Ecole National Travaux Publics etc.). Ces autres prérogatives

consisteront à accompagner les start-ups incubées, notamment dans la recherche de financement auprès des investisseurs et partenaires financiers afin qu'ils fournissent le capital d'amorçage aux start-up incubées. Il devra également gérer les relations de partenariats en faisant appel en cas de besoins à des experts de l'AFD, de la BAD, USAID, de la Chambre de Commerce. Ces experts devront intervenir pour le compte des start-ups sur des domaines spécifiques.

D'autre part, en tant que diplômé en finance, le Président (Dirigeant) aura également la charge d'assurer la gestion financière de l'incubateur.

### **Le Chargé de Projets**

Rattaché au Président (Dirigeant), le chargé de Projets aura pour responsabilité d'accompagner, de coacher, d'encadrer et de conseiller les start-ups incubées en fonction de leurs objectifs et besoins. Il apporte son appui aux entreprises incubées en termes des stratégies pour une croissance plus effective. Dans ce cadre, le Chargé de Projets avec la contribution et l'intervention des experts de l'AFD, de la Banque Mondiale et la Chambre accompagne concrètement les porteurs de projets dans :

- l'élaboration de leur business plan ;
- la définition de leur stratégie marketing et leur approche commerciale en particulier ;
- la définition de leur plan stratégique de développement ;
- la mise en relation avec des clients et des fournisseurs ;
- la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies élaborées ;
- la présentation et la valorisation des start-ups auprès des investisseurs et des partenaires.
- et le conseil juridique.

Par ailleurs, le Chargé de Projets devra identifier et guider les jeunes porteurs de projets candidats à l'incubation. Il devra participer au comité de sélection des projets et des formations des start-ups.

Cette fonction devra être assurée par une personne diplômée en Gestion des Projets de niveau de Bac+3 ou Bac+5. Elle devra également justifier d'un minimum de 5 ans d'expérience dans l'accompagnement ou l'entreprenariat et avoir une bonne connaissance du secteur public et du marché tchadien.

### **Le comité de sélection**

Le comité de sélection sera composé du Président (Dirigeant), du Chargé de Projets de l'incubateur et des experts de l'AFD, de la Chambre de Commerce. Ce comité aura pour mission d'évaluer la pertinence, la soutenabilité du projet et sa capacité à générer une valeur ajoutée et de choisir les projets qui intégreront l'incubateur.

### **Les stagiaires**

Dans le cadre de notre partenariat avec l'Université de N'djaména et HEC Tchad et à travers notre programme annuel de stage, nous sélectionnerons des étudiants diplômés de ces institutions pour intégrer pendant une année « Tchad Pionniers ». Nous sélectionnerons chaque année deux stagiaires diplômés d'une Licence ou Master en Gestion ou Comptabilité. Sous la supervision du Président (Dirigeant) et du Chargé de Projets, les stagiaires auront pour missions de :

- tenir la comptabilité de l'incubateur et celle des start-ups incubés ;
- gérer les comptes bancaires des start-ups incubées ;
- assurer la gestion fiscale des start-ups incubées ;
- gérer les appels téléphoniques pour le compte de l'incubateur et les start-ups ;
- planifier les réunions avec les partenaires et organiser les séances de rencontre entre le Chargé de Projets et les start-ups ;
- gérer l'espace de travail collaboratif et la logistique nécessaire.

## **II. Offre des services de « Tchad Pionniers »**

### **1. Domaine d'intervention**

Les résultats de l'étude de marché présentés en section 2.3 du chapitre 1, nous ont permis de savoir que les jeunes porteurs de projets et les start-ups rencontrent d'énormes difficultés relatives à l'accompagnement (encadrement), à l'accès au financement et à un local de travail doté des ressources matérielles et technologiques. A travers notre offre d'incubation, nous comptons apporter des solutions à ces problèmes. Nous allons pour ce faire identifier et sélectionner les jeunes porteurs de projets et les start-up à fort potentiel et leur proposer une offre de service qui répond à leur besoin de la mise en œuvre de leur projet. Ceci concernera l'hébergement (offre d'un local de fonctionnement), le coaching et la recherche de financement.

Dans le souci de remédier à l'isolement des entrepreneurs et aux difficultés relatives à l'accès à un espace de travail équipé des ressources, nous mettrons également en location un espace de travail collaboratif. En effet, cette offre consistera à faire louer des espaces de travail avec des ressources matérielles et technologiques aux entrepreneurs indépendants ou même des free lanceurs. Nous notons que l'offre d'espace de travail collaboratif diffère de l'offre de l'incubation expliquée ci-dessus. Il est adressé aux entrepreneurs indépendants qui ne souhaitent pas nécessairement bénéficier de nos services de coaching, de recherche de financement etc. L'objectif est de créer un cadre de travail où des entrepreneurs exerçant dans divers secteurs peuvent se rencontrer et s'organiser en réseau et ainsi remédier à l'isolement des auto-entrepreneurs.

## 2. Détails du portefeuille des services

Les services que nous offrons sont repartis entre deux offres à savoir :

- Offre d'incubation (offre de base) ;
- Offre d'espace de travail collaboratif.

### 2.1. Offre d'incubation (offre de base)

Notre offre d'incubation est un programme unique et flexible taillé sur mesure pour chaque porteur de projet ou start-ups en fonction de ses besoins. A travers cette offre, nous comptons héberger et accompagner simultanément six start-ups ou porteurs de projets. C'est un programme structuré sur deux ans qui permettra de mettre en place et de dérouler un dispositif et des stratégies en vue d'atteindre les objectifs des start-ups incubées. Il inclut:

- **l'hébergement** : nous comptons offrir à chaque start-up un bureau privé lui permettant d'avoir accès aux équipements de bureau et aux ressources technologiques telles que l'internet, la photocopieuse, l'imprimante et le scanner. L'objectif est de permettre à ceux-ci de bénéficier d'une domiciliation afin de faciliter leur enregistrement à la chambre commerce. La start-up aura également accès aux services, de comptabilité, de secrétariat et de réception.
- **accompagnement (encadrement, coaching)**: il inclut le mentorat, l'encadrement et les conseils apportés par le Chargé de Projets, et les experts (issus de nos partenariats). Ces conseils concernent le management, la technique de négociation, le marketing, et les conseils juridiques etc. Plus concrètement nous les aiderons dans :
  - l'élaboration de leur diagnostic et plan d'affaires ;
  - le montage financier du projet ;

- la réalisation d'études de marché et la stratégie de communication.

En fonction des besoins, nous apporterons aux porteurs de projets des formations basiques en management, en marketing, en comptabilité, en finance, en ressources humaines etc. Nous chercherons également aux porteurs de projets des mentors issus du monde des affaires tchadiens.

- **la recherche de financement et le réseautage** : elle sera l'un de nos principaux rôles. Elle consiste à utiliser nos réseaux d'affaire (Rotary Club, Chambre de Commerce) et faire recours à nos partenaires financiers (AFD, Banque Mondiale) pour qu'ils apportent les fonds nécessaires dont les start-ups ont besoin. Il consistera également à aider les start-ups à signer des alliances stratégiques en leur mettant en relation avec des clients, des fournisseurs et divers partenaires.

### **Processus et critères de sélection**

Dans l'optique de sélectionner des projets à fort potentiel, notre processus de sélection sera le plus rigoureux possible. A cet effet, nous prévoyons de mettre en place 4 étapes dans le processus de sélection à savoir :

- **Etape 1 : Remplissage du formulaire d'incubation**

La première étape consistera à inviter les porteurs de projets désireux d'intégrer notre programme d'incubation à remplir notre formulaire d'adhésion (Cf Annexe 3, page 68). Le formulaire donnera la latitude aux entrepreneurs de présenter leurs projets, selon que le projet porte sur le secteur tertiaire ou pas. Il nous permettra également de recueillir des informations sur les porteurs de projets, ses motivations et ses objectifs.

- **Etape 2 : Test d'aptitudes entrepreneuriales**

Après avoir rempli le questionnaire, les porteurs de projet seront conviés à passer un test d'aptitude entrepreneuriale. Le test d'aptitude entrepreneuriale a pour objectif de mesurer les aptitudes entrepreneuriales des porteurs de projets et nous permettra de savoir s'ils maîtrisent réellement les contours de leur projet. Il faut noter que ce test ne disqualifie pas les porteurs de projets du processus de sélection.

▪ **Etape 3 : Entretien avec le Président de l'incubateur et le Chargé de projets**

Après le test d'aptitude entrepreneuriale, les porteurs de projets seront conviés à un entretien avec le Président (Dirigeant) et le Chargé de Projets de l'incubateur. L'entretien permettra de mesurer le dynamisme, l'implication et la motivation des entrepreneurs. Il permettra également de vérifier l'adéquation du projet et de l'incubateur (objectifs, philosophie, valeur ajoutée, entente etc.)

▪ **Etape 4 : Sélection des projets par le comité de sélection**

La dernière étape du processus consistera à sélectionner les projets à fort potentiel, aptes à intégrer l'incubateur « Tchad Pionniers ». A cet effet, nous mettrons en place un comité de sélection qui sera composé du Président (Dirigeant), du Chargé de Projets de l'incubateur et des experts de l'AFD, de la Chambre de Commerce. Ce comité aura pour mission d'évaluer la pertinence, la soutenabilité du projet et sa capacité à générer une valeur ajoutée.

Une fois la sélection faite, les candidats intégreront très vite l'incubateur afin de bénéficier du programme d'incubation qui devrait se dérouler sur deux années.

## **2.2. Offre d'espace de travail collaboratif**

L'offre d'espace de travail collaboratif consiste à mettre en location un espace de travail collaboratif à la disposition des entrepreneurs indépendants sans lien direct avec l'incubation. L'objectif recherché à travers cette offre est de permettre aux porteurs de projets et les start-up de bénéficier à un coût raisonnable, l'accès à un bureau avec des ressources matérielles et technologiques à savoir l'internet haut, la photocopie etc. Il nous permettra de remédier au problème d'accès à un local de travail dont rencontrent les entrepreneurs au Tchad.

## **III. Stratégie marketing (Mix marketing)**

L'offre de l'incubateur « Tchad Pionniers » doit non seulement avoir l'adhésion des porteurs de projets et des start-ups mais aussi convaincre les investisseurs et les partenaires à apporter un capital d'amorçage aux start-ups. Ce qui nous conduit à adopter une double approche de marketing. Nous procéderons ainsi à la déclinaison d'une stratégie entreprise et d'une stratégie investisseurs.

### **1. Stratégie d'entreprise**

La stratégie d'entreprise sera essentiellement basée sur la structuration de notre offre, la politique de prix, la qualité du service, le partenariat et la communication.

### 1.1. Structuration de l'offre

Notre offre d'incubation présentée ci-dessus devra inclure l'hébergement des start-ups, le coaching (encadrement), la recherche de financement et la formation. Ces éléments seront structurés comme suit :

- Chaque start-up se verra attribuer un espace de travail qui lui fera office de bureau. Pour garantir un état d'esprit de travail collectif, les membres de l'équipe seront tous réunis autour d'un même espace. A partir de leur ordinateur, grâce à la connexion wifi et un mot de passe, les membres de la start-ups pourront se connecter au réseau de l'incubateur. Ceci leur permettra d'utiliser les ressources collectives à savoir l'imprimante, le scanner, et les logiciels de gestion.
- Concernant le coaching, chaque start-up sera suivie personnellement par notre Chargé des Projets. Ce suivi concerne les éléments cités dans l'offre de service et sera fait durant toute la durée de l'incubation qui durera deux ans. Pour ce faire, des réunions régulières sont prévues entre les start-ups et le Chargé de Projets. Nous présentons dans le tableau 05 le planning de suivi des start-ups incubées durant les 2 années d'incubation.

**Tableau 05 : Planning de suivi des start-ups**

▪ Réunion de suivi : 1h/semaine/start-up + une tenue de fiche de suivi
▪ Développement d'Affaires : 2h/semaine/start-up
▪ Point mensuel avec l'équipe de « Tchad Pionniers » 1h/mois/start-up
▪ Coaching collectif et montée en compétences des équipes (avec une intervention des experts de l'AFD, USAID, Chambre de commerce) : 4h/mois tous les derniers samedi du mois.
▪ Evaluation de l'apprentissage et des progrès à fin de la période d'incubation

**Source :** nous-même

- En ce qui concerne la recherche de financement, le Chargé des Projets et le Directeur Général vont établir une stratégie de financement de chaque start-up afin de choisir le meilleur financement possible. Ils prépareront le plan d'affaires de chaque start-up qu'ils vont présenter aux pourvoyeurs des fonds d'amorçage (AFD, USAID) et autres investisseurs.
- Concernant la formation, elle sera donnée en fonction des besoins des start-ups et sera assurée par notre Chargé de Projets et les experts de la Chambre de Commerce, de L'AFD etc.

Par ailleurs, dans le souci de créer un centre de rencontre entre des entrepreneurs indépendants, notre offre d'espace de travail collaboratif réunira des porteurs de projets, et des start-ups. Cet espace sera ouvert du lundi au vendredi entre 8h et 17h et sera composé de 50 postes de travail pour les 5 premières années d'activité. En souscrivant à cette offre, les intéressés se verront attribuer une carte qui leur donnera accès à un poste de travail avec des équipements et des ressources technologiques. Cette carte permettra aux entrepreneurs indépendants d'avoir également accès gratuitement à la connexion internet et à l'utilisation du scanner, de l'imprimante et d'autres ressources.

### **1.2. Politique de Prix**

Nous sommes conscients que notre offre de service est destinée aux jeunes porteurs de projets qui ne sont nécessairement pas nantis financièrement. En évaluant nos charges relatives à notre offre de l'incubation, il nous faudra facturer nos honoraires à hauteur de 200 000 FCFA/mois pour chaque start-up. Cependant, en tenant compte de la situation économique des porteurs de projets, nous avons pensé nécessaire de solliciter l'aide de nos partenaires institutionnels (AFD, USAID) pour subventionner une partie des honoraires qui seront facturés aux start-ups. A cet effet, les start-ups incubées ne paieront que le montant forfaitaire de 60 000 FCFA/mois, et les partenaires institutionnels paieront le montant de 140 000 FCFA/mois restants.

Concernant notre offre de location d'espace de travail collaboratif, nous comptons appliquer un prix qui soit en dessous de celui qui est pratiqué pour une telle offre. En effet, pour accéder à un poste de travail et avoir droit à l'utilisation des ressources matérielles et technologiques, l'intéressé devra déboursier 50 000 FCFA/mois. Rappelons que ce prix est celui pour lequel la majorité des personnes interrogées sont prêts à payer. L'utilisation de l'imprimante et de la photocopieuse leur sera par contre facturée. Le tableau 06 nous présente nos différentes offres de services et les différents prix qui s'attachent.

**Tableau 06 : Présentation des offres de services et de leurs prix respectifs**

Offres de services	Offres de prix
Incubation	200 000 FCFA/mois
Location d'espace de travail collaboratif	50 000 FCFA/mois
Impression couleur	200 FCFA/page
Impression en noir et blanc	100 FCFA/page
Photocopie	25 FCFA/page

Source : nous-même

### **1.3. Politique de qualité et de service**

Se doter d'une ressource humaine motivée est l'un des facteurs clés de succès tel que nous l'avons mentionné plus haut. En effet, l'entretien réalisé auprès des structures d'accompagnement à Dakar (CTIC, Jokkolabs etc.) nous a permis de savoir que ces dernières se distinguent par la qualité et le professionnalisme de leur personnel. Ainsi, dans l'optique de satisfaire et de répondre efficacement aux attentes aux start-ups incubées et nous différencier de nos concurrents, nous allons mettre l'accent sur la qualité des services en faisant appel à des experts (chambre de commerce, AFD, USAID etc.).

### **1.4. Politique de communication**

La politique de communication de « Tchad Pionniers » sera au cœur de sa stratégie donc initiée par toute l'équipe dirigeante. Pour assoir notre crédibilité dans le milieu des affaires, nous comptons faire parrainer les start-ups incubées par des personnes issues du milieu des affaires. A cet effet, nous allons intégrer les réseaux tels que Rotary Club Tchad, la Jeune Chambre International tout en sachant que c'est dans ces réseaux que nous pourrions trouver des parrains potentiels pour les start-ups incubées.

Aussi, un plan annuel de communication sera élaboré et déroulé sur toute l'année. Nous organiserons des conférences annuelles dans des écoles de formations et universités au Tchad afin de débattre sur la thématique d'entrepreneuriat et ainsi communiquer sur le rôle de « Tchad Pionniers » et l'importance des porteurs de projets de le rejoindre. L'objectif recherché à travers ce procédé est de détecter des potentiels jeunes porteurs de projets à fort potentiel. Nous organiserons des journées portes ouvertes auxquelles nous inviterons les jeunes entrepreneurs afin qu'ils nous présentent leurs start-up ou leurs idées de projets. Nous allons également organiser une journée de l'entrepreneuriat à l'échelle nationale afin de convier des banques et autres investisseurs potentiels.

Le site web de « Tchad Pionniers » sera une vitrine de communication entre « Tchad Pionniers », les porteurs de projets et les investisseurs. En effet, nous doterons « Tchad Pionniers » d'un site dynamique sur lequel seront exposé notre vision, nos missions, nos objectifs, nos offres de services et notre réseau de partenariat. Il permettra aux jeunes porteurs de projet de déposer leur candidature au programme d'incubation. Il permettra également aux entrepreneurs indépendants de souscrire directement à l'offre d'espace de travail collaboratif. Par ailleurs, nous serons également très actifs sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, et LinkedIn.

### **1.5. Politique de partenariat**

Dans le souci d'apporter un meilleur encadrement aux start-ups incubées, nous signerons des partenariats avec des partenaires institutionnels internationaux et des partenaires locaux.

Nos partenaires institutionnels nationales seront l'AFD et l'USAID. Nous solliciterons l'aide de l'AFD pour qu'elle fournisse le capital d'amorçage aux start-ups incubées, l'USAID pour qu'elle subventionne les honoraires qui seront facturées aux start-ups incubées.

Nos partenaires locaux seront la Chambre de Commerce du Tchad, l'Université de N'djaména, la Haute Ecole de Commerce (HEC) Tchad.

- nous solliciterons l'aide de la Chambre de commerce pour qu'elle nous fournisse son expertise technique et aussi pour qu'elle fasse partie du comité de sélection des projets qui vont intégrer l'incubation ;
- et le partenariat avec l'université du Tchad et HEC Tchad consistera à sélectionner des étudiants pour participer au programme annuel de stage de « Tchad Pionniers ».

### **2. Stratégie des autres investisseurs (business angels)**

La « stratégie des autres investisseurs » a pour objectif de guider et soutenir notre action de recherche de financement auprès des investisseurs autres privés (business angels). Les investisseurs engagent leurs capitaux le plus souvent dans l'espoir d'obtenir un retour sur investissement par la vente future de leur participation dans l'entreprise ou la rémunération périodique du capital investit. Tout investisseur possède en général l'analyse du couple risque-rentabilité avant de se lancer dans l'aventure d'investissement. Notre stratégie sera alors axée sur la protection de l'investissement et de la rentabilité des investisseurs. A cet effet, des procédures claires sur le retour sur investissement et la sortie sur capital seront communiquées aux investisseurs. Nous nous concentrerons sur :

- La disponibilité de l'information en communiquant régulièrement sur le développement de la rentabilité de la start-up ;
- L'accompagnement et l'inclusion des investisseurs durant toute la phase d'investissement et de croissance de l'entreprise ;
- La participation des investisseurs au comité stratégique de l'incubateur ;
- Le reporting trimestriel qui sera communiqué aux investisseurs.

#### IV. Plan des ressources matérielles et humaines

##### 1. Equipement matériel

Il s'agit ici de l'investissement en termes de matériel de transport, de matériel et mobilier de bureau, de matériel informatique, des logiciels et du site internet. Le matériel de transport concerne l'achat d'une voiture pour l'équipe dirigeante de l'incubateur.

Nous achèterons également des équipements à usage collective (pour l'équipe dirigeante et start-ups incubées) qui seront constitués d'un logiciel de gestion comptable, d'un logiciel de gestion d'un espace de coworking d'une table de réunion, d'un vidéo projecteur, de 6 chaises visiteurs, et un groupe électrogène. En plus, nous achèterons les matérielles informatiques et procéderons à des installations techniques facilitant la connexion à l'internet. Nous comptons également doter « Tchad Pionniers » d'un site internet.

En ce qui concerne le local qui abritera notre incubateur « Tchad Pionniers », nous comptons louer une petite villa. A cet effet, nous y entreprendrons des travaux d'aménagement qui vont entrer dans le coût du projet.

Les tableaux 07 et 08 (ci-dessous) nous donnent l'inventaire des matériels de bureau et des matériels informatique en fonction de leur emplacement.

**Tableau 07 : Matériel informatique**

Emplacement	Incubateur
Groupe électrogène	01
Installations techniques	01
Serveur et coffret	01
Onduleur	01

Source : nous-même

**Tableau 08 : Répartition de matériel et mobilier de bureau**

Emplacement	Directeur Général	Chargé des Projets	Stagiaire1	Stagiaire2	Start-ups incubées	Espace de coworking
Bureau	01	01	01	01		
Chaises visiteurs	02	02	02			
Tables basses visiteurs	01	01				
Imprimante couleur	01					
Imprimante multifonction	01				01	
Photocopieuse	01					
Armoire de rangement	01	01	01			
Ordinateurs portables	01	01				
Ordinateur de bureau			01	01	03	01
Grande table d'espace de coworking					03	10
Chaises d'espace coworking					15	50

Source : nous-même

## 2. Plan ressources humaines

Durant les cinq premières années de la vie du projet, nous débiterons nos activités avec un Directeur Général, le Chargé des Projets, deux stagiaires et un chauffeur. Sur le long terme nous comptons augmenter notre capacité d'accueil des start-ups incubées et également agrandir notre espace de coworking. A cet effet, nous comptons recruter un deuxième Chargé des Projets, un Directeur Financier, un Responsable de communication. Le tableau 09 ci-dessous nous sur renseigne l'évolution de l'effectif du personnel sur les cinq premières années de notre activité.

**Tableau 09 : Evolution de l'effectif du personnel**

Fonctions	Catégorie professionnelle	N	N+1	N+2	N+3	N+4	Total
Directeur Général	Cadre	01	-	-	-	-	01
Chargé d'Affaires	Cadre	01	-	-	-	-	01
Stagiaire I	Agent de maîtrise	01	-	-	-	-	01
Stagiaire I	Agent de maîtrise	01	-	-	-	-	01
Chauffeur	BEPC	01	-	-	-	-	01
Effectif Total		05	-	-	-	-	05

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### Chapitre III. Coût, modalités de financement et rentabilité du projet

L'ensemble des actions visant à créer l'incubateur « Tchad Pionniers » nécessite de mobiliser des ressources. L'objectif de ce chapitre consistera à évaluer le coût du projet, à en définir, ses modalités de financement et enfin à évaluer sa rentabilité du projet.

#### I. Evaluation des coûts du projet et financement

##### 1. Les dépenses d'investissements

Les dépenses d'investissement englobent toutes les dépenses engagées dans l'acquisition du matériel de transport, du matériel et mobilier de bureau, du matériel informatique, des travaux d'aménagement et d'installations générales, les différents dépôts et cautionnements versés en garanties et les frais de formalité de création d'entreprises payés. Elles sont réparties entre les frais d'établissement, les immobilisations corporelles, incorporelles et financières.

##### 1.1. Frais d'établissement

Les frais d'établissements d'après la SYSCOA sont engagés dans le cadre d'opérations qui conditionnent l'existence, l'activité ou le développement de l'entreprise. Ce sont :

- les frais de constitution (honoraires, droits d'enregistrement, formalités légales) ;
- les frais de premier établissement (prospection, publicité) ;
- les frais d'augmentation de capital et d'opérations (fusion, scission etc.).

Dans le cadre de notre projet, les données relatives aux coûts de constitution du dossier d'établissement proviennent du Centre des Formalités des Entreprises (CFE) au Tchad. L'ensemble des frais financiers requis sont présentés dans le tableau 10 ci-dessous.

**Tableau 10 : Frais d'établissement**

Libellé	Montant (FCFA)
Taxes pour le trésor public	320 000
Frais Centre des Formalités des Entreprises	10 000
Frais ANIE	42 000
Frais greffé	8 000
Honoraires notaire	100 000
Timbres de l'attestation	3 000
Frais de publicité de lancement	500 000
<b>Total Frais d'établissements</b>	<b>983 000</b>

Source : nous-même (données CFE)

Il apparait donc que les frais d'établissement du projet s'élèvent à **983 000 FCFA**

### 1.2. Immobilisations financières

Les immobilisations financières concernant les divers frais payés dans le cadre d'abonnement d'eau, d'électricité, de téléphonie et de caution sur le loyer du local qui abritera le siège de « Tchad Pionniers ». Ces frais sont estimés à **353 100 FCFA**. Les détails de calcul sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 11 : Immobilisations financières**

Libellé	Montant (FCFA)
Caution loyer	250 000
Caution électricité	45 000
Caution eau	15 000
Frais internet & téléphone	43 100
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>353 100</b>

Source : nous-même

### 1.3. Immobilisations incorporelles

Il s'agit des frais d'études auxquels sont ajoutés les frais de la création du site internet, les frais du logiciel de gestion comptable et du logiciel de gestion d'espace de coworking. Les frais d'immobilisations incorporelles sont évalués à **850 000 FCFA**. Le tableau 12 ci-dessous présente les détails sur les immobilisations incorporelles.

**Tableau 12 : Immobilisations incorporelles**

Libellé	Montant (FCFA)
Logiciels	600 000
Site internet	250 000
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>850 000</b>

Source : nous-même

### 1.4. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles de Tchad Pionniers sont constituées d'un véhicule de transport, des équipements informatiques et de matériel et mobilier de bureau. Nous avons évalué les frais d'immobilisations corporelles à **7 103 000 FCFA** que nous présentons dans le tableau 13 ci-dessous

**Tableau 13 : Immobilisations corporelles**

<b>Matériel de transport</b>			
<b>Libellé</b>	<b>Qté</b>	<b>Prix Unitaire</b>	<b>Montant (FCFA)</b>
Véhicule	1	1 500 000	1 500 000
<b>Total matériel de transport</b>			<b>1 500 000</b>
<b>Aménagements du local</b>			
Aménagements de l'entrepôt	1	500 000	500 000
Installations techniques		400 000	400 000
<b>Total frais de réaménagement</b>			<b>900 000</b>
<b>Matériel et mobilier de bureau</b>			
Bureau DG & Chargé d'Affaires	2	75 000	150 000
Bureau employés	2	40 000	40 000
Chaises visiteurs	6	7 000	42 000
Table basse visiteur	2	10 000	20 000
Table de réunion	1	100 000	100 000
Grande table coworking & start-ups incubées	13	45 000	585 000
Chaises coworking & start-ups incubées	68	7 000	476 000
Armoire de rangement	3	75 000	225 000
Photocopieuse	1	250 000	250 000
Imprimante couleur	1	250 000	250 000
Imprimante multifonction	1	300 000	300 000
Ordinateur portable	2	250 000	500 000
Ordinateur de bureau	6	150 000	900 000
Vidéo projecteur	1	75 000	75 000
Onduleur central	1	200 000	200 000
Groupe électrogène	1	500 000	500 000
<b>Total équipement et mobilier de bureau</b>			<b>4 703 000</b>
<b>Total immobilisations corporelles</b>			<b>7 103 000</b>

Source : nous-même

## 2. Le Besoin en Fonds de Roulement

Le BFR dans le secteur de l'accompagnement (encadrement, coaching) des start-ups résulte du délai entre la commande de la prestation et son règlement par le client. Les prestations de services de nature intellectuelle n'ont pas de stock de marchandises. Elles engendrent surtout des charges courantes à payer à l'avance avant la facturation des prestations.

Les prestations apportées à nos start-ups incubées leur seront facturées mensuellement. Egalement, dans le cadre de la location de l'espace de travail collaboratif, les coworkers seront tenus de régler mensuellement les frais de jouissance. De ce fait, le loyer du local qui abritera « Tchad Pionniers » et les frais d'électricité, d'eau et de téléphone seront également réglés tous les mois.

Durant la première année, « Tchad Pionniers » ne pourra pas dégager de Chiffre d'Affaires suffisamment élevé pour couvrir toutes ses charges d'exploitations. L'activité ne générera des revenus importants qu'à partir de la fin de la deuxième année. En effet, ce ne sera qu'à la fin de la deuxième année que « Tchad Pionniers » pourra commencer à prélever 15% de la croissance du CA des start-ups incubées. Aussi, « Tchad Pionniers » aura besoin de ressources pour financer son BFR à la première année. Ce BFR a été estimé à **23 420 000 FCFA** (Cf Annexe 4, p69). Rappelons que ce BFR viendra s'ajouter au coût total du projet.

En définitif, en sommant les différents coûts qui le compose, le coût total de notre projet se chiffrera à **32 709 100 FCFA**. Les modalités de financements de ce projet seront présentées dans le point suivant.

## 3. Financement du projet

Le plan de financement de l'incubateur « Tchad Pionniers » présente les composantes de la structure financière de l'entité sur une période de 5 ans (base annuelle). Dans le cadre du financement du projet « Tchad Pionniers », nous opterons pour deux modes de financement : un apport en capitaux propres, complété par emprunt bancaire.

Afin de constituer nos fonds propres nous ferons recours aux membres de notre famille. On parle dans ce cas de « love money ». Concernant l'emprunt bancaire, nous contracterons un prêt de la Société Générale de Banque du Tchad (SGBT). En effet, l'emprunt bancaire de SGBT nous permettra de financer une partie de notre BFR. Nous apporterons en garantie à ce prêt l'un des actifs immobiliers de la famille, évaluée à plus de 100 millions de FCFA. Le tableau ci-dessous décrit le plan de financement de « Tchad Pionniers ».

**Tableau 14 : Modalité de financement du projet (montant en FCFA)**

ANNEE	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>COUT DU PROJET</b>	<b>32 709 100</b>	-	-	-	-
<b>BESOINS</b>					
<b>BESOINS PERMANENTS</b>	<b>9 289 100</b>	-	-	-	-
FRAIS D'ETABLISSEMENT	983 000	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	850 000	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	353 100	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	7 103 000	-	-	-	-
<b>BRF</b>	<b>25 620 000</b>	-	-	-	-
<b>Augmentation du BFR</b>	0	8 815 000	(21 250)	9 782 688	(13 178)
<b>TOTAL DES BESOINS</b>	<b>34 909 100</b>	<b>8 815 000</b>	<b>(21 250)</b>	<b>9 782 688</b>	<b>(13 178)</b>
<b>RESSOURCES</b>					
<b>FONDS PROPRES</b>	<b>10 000 000</b>	-	-	-	-
Capital social	10 000 000	-	-	-	-
<b>EMPRUNTS</b>	<b>24 909 100</b>	-	-	-	-
Emprunts bancaires	24 909 100	-	-	-	-
<b>CAF</b>	<b>6 258 787</b>	<b>29 884 987</b>	<b>4 845 697</b>	<b>27 273 206</b>	<b>2 330 085</b>
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>41 167 887</b>	<b>29 884 987</b>	<b>4 845 697</b>	<b>27 273 206</b>	<b>2 330 085</b>
TOTAL DES RESSOURCES - TOTAL DES BESOINS	6 258 787	21 069 987	4 866 947	17 490 518	2 343 263
<b>TRESORERIE FINALE</b>	<b>6 258 787</b>	<b>27 328 773</b>	<b>32 195 720</b>	<b>49 686 238</b>	<b>52 029 501</b>

Source : nous-même

Le tableau 15 montre qu'à partir de la deuxième à la cinquième année, « Tchad Pionniers » arrivera à dégager une capacité d'autofinancement suffisamment importante pour lui permettre de financer son BFR.

## **II. Projection financière du projet**

### **1. Chiffre d'Affaires prévisionnel**

Le Chiffre d'Affaires (CA) prévisionnel de « Tchad Pionniers » proviendra essentiellement des revenus issus de notre offre d'incubation et celui de l'espace de travail collaboratif. Plus précisément, le CA de notre offre d'incubation sera obtenu sur la base des honoraires mensuels versés par les start-ups que nous incuberons et sur la base du prélèvement de 15% de la croissance de leurs chiffres d'affaires. A cet effet, nous avons estimé à 6 le nombre de start-up que nous incuberons et coacherons chaque année de première année à la cinquième année. Le tableau 17 présente le CA prévisionnel « incubation » de notre incubateur. Il apparaît qu'en N+1 et N+3 les CA que nous réalisons sur notre offre d'incubation sont plus importants. Cela est justifié par le fait que N+1 et N+3 correspondent aux années où nous prélevons les 15% de la croissance du CA des start-ups incubées. Par ailleurs, nous avons estimé que sur les deux années du programme d'incubation, chaque start-up incubée réalisera une croissance du CA de 50 000 000 de FCFA.

De plus, une seconde partie de notre CA proviendra de notre offre d'espace de travail collaboratif. Il s'agira des revenus issus des loyers payés par les coworkers et les services d'impression et de photocopie que nous leur facturons (CA espace coworking). Partant sur la base de 30 coworkers au cours de la première année d'activité, nous envisageons une augmentation de 5 coworkers chaque année. Cela sera possible grâce au budget que nous allons allouer à la publicité de « Tchad Pionniers ». L'annexe 5 (page 69) présente nos prévisions de croissance de la demande. Le CA prévisionnels « espace coworking » a été calculé sur la base de nos prévisions de croissance (Cf. Tableau 15)

**Tableau 15 : Evaluation du CA prévisionnel (en FCFA)**

<b>ANNEE</b>	<b>N</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>
CA « incubation »	15 600 000	60 600 000	15 600 000	60 600 000	15 600 000
CA espace coworking	18 750 000	21 942 000	25 188 600	28 507 380	31 922 334
<b>CA TOTAL</b>	<b>34 350 000</b>	<b>82 542 000</b>	<b>40 788 600</b>	<b>89 107 380</b>	<b>47 522 334</b>

**Source : nous-même**

## **2. Compte d'exploitation prévisionnel**

Le tableau détaillé du compte d'exploitation prévisionnel sur les 5 années d'activités est présenté en Annexe 7 (page 70). Des résultats positifs tout au long des cinq années à venir. Il évolue en dent scie d'une année à une autre. Dès la première année d'activité, « Tchad Pionniers réalisera un résultat net de 17,99% du CA. Au cours de la deuxième année, le résultat suivra une tendance haussière et atteindra 55,19% du CA. Cela s'explique par le fait qu'à partir de la deuxième année « Tchad Pionnier » prélèvera 15% sur la croissance du CA des entreprises incubées. Pour la troisième année, le résultat connaîtra une légère baisse importante et s'établira à 9,37%. Cette baisse se justifie par la hausse des charges du personnel. Au cours de la quatrième année il repartira à la hausse et atteindra 49,48% du CA et pour retomber à 5,31% au cours de la dernière année.

Il est important de souligner que, nos prévisions révèlent la création d'une forte valeur ajoutée par l'incubateur « Tchad Pionniers ». En effet, le niveau moyen du ratio CA/VA se situe à 90.6% sur les cinq années d'activités. Cela dénote du potentiel de l'incubateur « Tchad Pionniers » à générer de la richesse. Nous avons présenté le tableau détaillé du compte d'exploitation prévisionnel sur les 5 années d'activité en Annexe 3.

## **III. Evaluation de la rentabilité du projet**

La décision d'investir dans un projet se base sur l'évaluation de son intérêt économique qui passe par le calcul de sa rentabilité. Nous utiliserons trois critères de mesures de rentabilité à cette fin la Valeur Actuelle Net (VAN), le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et le Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI).

Le taux d'actualisation choisi pour actualiser nos cash flow est de 9%. Il s'agit du coût moyen pondéré du capital (CMPC) que nous avons calculé. Nous présenterons en Annexe 6 (page 69) les détails de calcul du CMPC. Le coût des capitaux propres a été calculé par la formule de MEDAF (Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers). A cet effet, le taux sans risque retenue pour le calcul du coût des capitaux propres est le taux de 6% de l'obligation de l'Etat du Tchad, d'un montant de 85 milliards, émise en 2013 et qui échoit en 2018. En ce qui concerne le choix du taux de rendement, nous avons procéder par analogie. En effet, en considérant que le taux de marché de la BRVM<sup>51</sup> avoisine 17% nous avons par analogie déduit par que le taux de marché de la BVMAC<sup>52</sup> à 17%.

---

<sup>51</sup> Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'Afrique de l'Ouest

<sup>52</sup> Bourse des Valeurs Mobilières d'Afrique Centrale

### 1. Analyse financière de rentabilité

Avant d'analyser la rentabilité économique de notre projet par le calcul de la VAN, nous avons procédé à une étude comparative des ratios de rentabilité économique et financière du projet. Nous présentons l'étude dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 16 : Comparaison de ratio de rentabilité économique et de ratio de rentabilité financière**

ANNEE	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Ratio de rentabilité économique</b>	10.6%	78.3%	6.6%	75.8%	4.3%
<b>Ratio de rentabilité financière</b>	12%	261%	10%	252%	15%

Source : nous-même

Le tableau 16 nous montre que l'investissement consenti en fonds propres est très rentables. En effet, le ratio de rentabilité financière est supérieur à 100% sur les cinq années d'exploitation.

### 2. Analyse de la rentabilité économique du projet

**Tableau 17 : Tableau des indicateurs de la rentabilité**

ANNEE	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Investissement	-32 709 100	-	-	-	-	-
Résultat Net	-	3 706 820	27 333 020	2 293 730	26 456 606	1 513 485
Amortissements	-	2 551 967	2 551 967	2 551 967	816 600	816 600
<b>CAF (à endettement nul)</b>	-34 909 100	6 258 787	29 884 987	4 845 697	27 273 206	2 330 085
Actualisé (1+0.09) <sup>n</sup>	-	0.9210	0.8482	0.7812	0.7195	0.6627
Cash Flow actualisé	-34 909 100	5 764 316	25 349 442	3 785 552	19 623 065	1 544 045
Cash Flow actualisé Cumulé	-34 909 100	-29 144 784	-3 795 342	-9 790	19 613 275	21 157 320
<b>VAN</b>					<b>21 157 320</b>	
<b>TRI</b>					<b>30%</b>	
<b>DRCI</b>					<b>3 ans et 1 jour</b>	

Source : nous-même

La VAN est nettement supérieur à zéro et est évaluée à **21 157 320**. Le TRI est également supérieur au taux de rentabilité de 15% exigé par les investisseurs. Le TRI est évalué à 30%. Il vient ainsi confirmer la rentabilité des investissements.

#### **IV. Etude de sensibilité**

Notre étude de sensibilité consistera à faire varier certains paramètres du projet et de mesurer leur impact sur la VAN. On envisagera ici de présenter deux hypothèses, l'une pessimiste (baisse de 5% du paramètre) et l'autre optimiste (hausse de 3% du paramètre). L'objectif recherché à travers cette étude de sensibilité est de tester la fiabilité de la VAN. Les paramètres testés sont présentés dans les tableaux 18, 19 et 20.

**Tableau 19 : Variation du taux de rémunération sur la croissance du CA des start-ups**

Variation du taux de rémunération sur la croissance du CA des start-ups		VAN (9%)	Variation VAN
Taux de ref.	15%	21 157 320	0
Taux1 (-5%)	10%	7 047 723	-66,68%
Taux2 (+3%)	18%	29 623 079	40%

Source : nous-même

**Tableau 20 : Variation du CMPC**

Variation du CMPC		VAN (9%)	Variation VAN
Variation ref.	9%	21 157 320	0
Variation1 (+5%)	14%	14 205 398	-32,85%
Variation2 (-3%)	6%	25 005 596	18,189%

Source : nous-même

L'étude de la sensibilité nous montre qu'en retenant les trois premiers paramètres (Tableaux 19, 20 et 20 ci-dessus), pour la baisse de 5% de ces paramètres, l'impact n'est pas très significatif sur la VAN. Le projet est toujours rentable. Pour la hausse 5% de ces paramètres la VAN s'améliore mais pas de manière significative.

Toutefois, la baisse de 5% du taux de rémunération sur la croissance du CA des start-ups impacte très négativement la VAN mais elle demeure toujours positive.

### Conclusion générale

D'après le classement annuel que dresse la Banque Mondiale dans son rapport « *Doing Business* » l'environnement des affaires au Tchad s'améliore progressivement. Cela se traduit par la volonté du gouvernement tchadien à créer un cadre propice au développement de PME. Toutefois, les start-ups et les porteurs de projets au Tchad ne bénéficient pas d'accompagnement (d'encadrement et de coaching) suffisamment important et ont des véritables problèmes d'accéder aux ressources financières qui facilitent leur croissance.

Dans ce cadre, pour remédier aux difficultés que rencontrent les porteurs de projets et les start-ups au Tchad que nous est venue l'idée de créer un incubateur privée d'entreprises dédié aux porteurs de projets et aux start-ups dans le secteur tertiaire. Les incubateurs d'entreprises de par leurs objectifs représentent des structures importantes pour l'accompagnement des porteurs de projet et la croissance des start-ups. Ce sont des structures d'appui à la création d'entreprises qui mettent à la disposition des porteurs de projets un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des conseils et le réseautage.

L'étude de faisabilité de ce projet nous a amené à faire une étude analytique de l'environnement des affaires et à explorer l'état des lieux de l'accompagnement des PME et des porteurs de projets au Tchad. Ensuite, l'analyse de l'environnement du projet et de la concurrence nous a permis d'une part d'identifier des structures privées locales qui apportent un appui aux start-ups et aux porteurs de projets. Et d'autre part, l'étude nous a révélé l'existence d'une très forte demande encore peu satisfaite. Egalement, l'étude a permis de savoir que les porteurs de projets et les PME rencontrent des difficultés relatives à l'absence de coaching, l'absence de l'accès à un local de travail et les difficultés d'accès au financement. Cela nous conduit à élaborer à travers la structure « Tchad Pionnier », des offres de services qui soient adaptées à la réalité tchadienne afin de répondre efficacement aux attentes des start-ups et des porteurs de projets. A cet effet, l'incubateur « Tchad Pionniers » apportera un accompagnement (offre de local de travail, coaching, recherche de financement) aux porteurs de projets et start-ups à travers son programme d'incubation. En outre « Tchad Pionniers » s'évertuera à remédier au problème d'isolement auquel font face les entrepreneurs indépendant en offrant en location un espace de travail collaboratif. A l'instar des incubateurs privés d'entreprises, « Tchad Pionniers » offrira ses services en échange d'un prélèvement de 15% de la croissance du CA des start-ups qu'il accompagne.

L'évaluation financière du projet à travers les indicateurs de rentabilité tels que la Valeur Actuelle Net (VAN), le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI) nous a permis d'attester de la viabilité du modèle proposé. Dans le souci de mesurer la fiabilité de la VAN, nous avons procédé à une analyse de la sensibilité en faisant varier (-5% et +3%) des paramètres qui peuvent l'impacter négativement. Il ressort de cette analyse que la VAN n'est pas significativement affectée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Les références bibliographiques

### Ouvrages

- Alain Charles Martinet et Ahmed Silem, 2005, *lexique de gestion*, 7<sup>o</sup> édition, Dalloz
- Michel Sion, 2013, *Réussir son business plan, Méthodes, outils et astuces Broché*, 3<sup>e</sup> édition, 288 p
- Pierre Vernimmen, 2013, *Finance d'entreprise 2014*, 12e éd. Broché, 1219 p
- Rassi Faouzi, 2007, *Gestionnaire financière à long terme : investissement et financement*, Presses de l'Université du Québec, 574 p
- Robert Obert, 1993, *Evaluation, Prise De Participation, Consolidation, Fusion*, Dunod, Paris
- Thomas Philippe, 2011, *Analyse financière : approche internationale – CFA*, Revue Banque Edition, 412 p
- Traverdet-popiolek Nathalie, 2006, *Guide du choix d'investissement*, Editions d'Organisation, 412 p
- Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, 1996, *Plan comptable général des entreprises*, Editions Foucher, Paris, 831 p

### Projets professionnels et Mémoires

- Arifa Hassan, 2015, *Création d'un cabinet d'accompagnement des PME dans la recherche de financement au Niger, dénommé « Emerging Capital »*, Master en Banque et Finance, CESAG, 77p
- Frederick Marcil, 2013, *Incuber l'entrepreneur pour développer l'économie locale : l'expérience Lacere à Acton Vale*, Université du Québec à Trois Rivières, 248 p
- Gnazoudéma BAKPAM, 2013, *Création d'une structure d'accompagne des petites et moyennes entreprises au Togo : « Global Finance – Conseils »*, Master en Banque et Finance, CESAG, 71 p

### Rapports

- AFD, « TCHAD », 2016, 8 p
- Albert, P., Bemasoni, M., Gaynor, L, 2002, *Les incubateurs. Emergence d'une nouvelle industrie*, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, Paris, 96 p
- BAD, 2012, *Environnement de l'investissement privé au Tchad*, 46 p
- BAD, 2015, Rapport sur le « TCHAD 2015 », Claude N'kodia (BAD), Ali Madaï Boukar (PNUD), 13 p

- BAD, 2016, Rapport sur le « *TCHAD 2015* », Claude N'kodia (BAD), Ali Madaï Boukar (PNUD), 14 p
- Claude N'kodia (BAD), Ali Madaï Boukar (PNUD), 2016, "TCHAD" 13 p
- Conseil National du Patronat Tchadien, 2012, *Livre Blanc*, 45 p
- INSEED, 2015, *Recensement général des entreprises, Rapport général*, 62 p
- Tecslult inc. 2008, *Etude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger*, 90p

#### Articles et revues

- Albert, P., Gaynor, 2001, *Incubators, Growing Up Moving Out: A Review of the literature*, CERAM Sophia Antipolis, Nice, 53 p.
- CUZIN, Romaric & FAYOLLE Alain, 2004, *Les dimensions structurantes de l'accompagnement*, La revue des sciences de gestion, 210, pp. 77-88.
- Hackett S.M., Dilts, D.M., 2004, "A Systematic Review of Business Incubation Research". *Journal of Technology Transfert*, 29, pp.55-82.
- Rothschild, L. et Darr, A., 2005, *Technological Incubators and the Social Construction of Innovation Networks: an Israeli Case Study*. *Technovation*, 25p, 59-67.

#### Webographie

- Banque Mondiale [www.banquemondiale.com](http://www.banquemondiale.com)
- Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat : [www.ccima.td](http://www.ccima.td) , formes juridiques des sociétés au Tchad
- CTIC [www.ctic.sn](http://www.ctic.sn) , incubateur ctic
- DOING BUSINESS : [www.francais.doingbusiness.org](http://www.francais.doingbusiness.org) ,rapport doing business 2016
- EMLyon : [www.emlyon.fr](http://www.emlyon.fr) , incubateur EMLyon
- Fonds Monétaire International [www.imf.org](http://www.imf.org) , Rapport sur le Tchad 2016
- Institut International d'Ingénierie en Eau et en Electricité [www.2ie-edu.org](http://www.2ie-edu.org) , Incubateur de 2ie
- Maison de la Petite Entreprise [www.mpetchad.com](http://www.mpetchad.com) , création Maison de la Petite Entreprise

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexes**

**Annexe 1**

**QUESTIONNAIRE DESTINE A LA CREATION D'UN INCUBATEUR PRIVE D'ENTREPRISES, DEDIE AUX PORTEURS DE PROJETS OU START-UPS DANS LE SECTEUR TERTIAIRE AU TCHAD**

**Chers(es) Entrepreneurs (es),**

Nous vous adressons ce questionnaire dans le cadre de la création d'un incubateur privé d'entreprise dédié aux porteurs de projets ou start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad.

Nous sollicitons 5 minutes de votre temps pour le remplissage de ce questionnaire. Vos réponses sont importantes pour la réalisation de ce projet. Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

**Q1 :** Votre projet porte-t-il sur le secteur tertiaire ?

- Oui**  **Non**
- 

**Q2 :** Quelle est la branche du secteur tertiaire qui concerne votre projet ?

- Communication/Web**     **Transport**     **Restauration**     **Enseignement**
- Activité financière**     **Commerce**     **Habillement**     **Autre (précisez) :** \_\_\_\_\_
- 

**Q4 :** Souhaitez-vous être accompagné par un incubateur privé dans la réalisation de votre projet ?

- Oui**  **Non**
- 

**Q3 :** Un incubateur privé d'entreprise vous sera utile et nécessaire pour la réalisation de votre projet ?

- Pas du tout d'accord**     **D'accord**     **Tout à fait d'accord**
- 

**Q4 :** Etes-vous à mesure de payer par vous-même les services d'accompagnement et les formations que vous offre l'incubateur ?

- Oui**  **Non**
- 

**Q5 :** Si oui à quel intervalle de prix le mois ?

- 200 000 – 250 000 FCFA**     **250 000 – 300 000 FCFA**
-

**Création d'un incubateur privé d'entreprise dédié aux jeunes porteurs de projets et start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad « Tchad Pionniers »**

---

**Q4 :** Dans le cadre de la réalisation de votre projet, seriez-vous intéressé par la location d'un bureau dans les locaux de l'incubateur ?

**Oui**  **Non**

---

Si oui, à quel prix le mois ?

**50 000 FCFA**  **75 000 FCFA**  **100 000 FCFA**

---

**Q5 :** Etes-vous à mesure de payer par vous-même ces frais de location ?

**Oui**  **Non**

---

**Q7 :** Dans quelle ville du Tchad pensez-vous que cet incubateur doit être installé ?

**N'djaména**  **Moundou**  **Abéché**  **Autre (à préciser)** \_\_\_\_\_

---

**Annexe 2**

**GUIDE D'ENTRETIEN**

**Monsieur/Madame,**

Nous vous soumettons ce guide dans le cadre de la réalisation de notre projet professionnel pour la validation de notre Master en Banque et Finance (MBF) au CESAG.

Notre projet porte sur la création d'un incubateur privé d'entreprise dédié aux jeunes porteurs de projets ou start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad. Les informations que nous recueilleront seront utilisées uniquement à des fins académiques. Merci pour votre collaboration.

1. Identification de l'interviewé :

<b>Poste</b>	<b>Entreprise</b>
<b>Année d'expérience</b>	<b>Niveau d'étude</b>

2. A votre avis, quels sont les difficultés que rencontrent les jeunes porteurs de projet ou start-ups au Tchad ?
3. Que pensez-vous de la création d'un incubateur d'entreprises dédié aux jeunes porteurs de projets au Tchad?
4. Quels sont les services de l'incubateur dont auront besoin les jeunes porteurs de projets au Tchad ?
5. Quels sont les services d'accompagnement qu'offre votre structure d'accompagnement ?
6. Pourquoi particulièrement ces services ?
7. Quelles sont les différentes sources de financement dont vous avez bénéficié lors de la création de votre structure d'accompagnement ?
8. Quelles sont les difficultés que avez rencontré/vous rencontrez lors de la mise en place de votre structure d'accompagnement ?
9. Quels sont vos facteurs clé de succès ?

**Annexe 3**

**QUESTIONNAIRE DESTINE AUX CANDIDATS AU PROGRAMME D'INCUBATION**

Date :

Nom :

Prénom :

Ville :

Date de Naissance :

Téléphone :

Tél Portable :

Adresse électronique :

Vous êtes intéressé par quel programme de l'incubateur ?

Vous attendez quoi de l'incubateur « Tchad Pionniers » ?

Votre Formation :

Votre Parcours Professionnel :

Descriptif Rapide de votre Projet :

**Annexe 4 : Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

ANNEE	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>CA prévisionnel</b>	<b>38 430 000</b>	<b>104 688 000</b>	<b>45 026 400</b>	<b>111 473 520</b>	<b>52 068 816</b>
Fournitures de bureau (rames, ancre etc.)	120 000	126 000	132 300	138 915	145 861
Factures électricité et eau	480 000	504 000	529 200	555 660	583 443
Carburants	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Loyer	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Entretien et réparations	120 000	126 000	132 300	138 915	145 861
Publicité	480 000	504 000	529 200	555 660	583 443
Frais internet et téléphone	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Honoraires consultants (formation des incubées)	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 00 000	3 000 000
Frais recrutement des start-ups à incubées	-	100 000	-	100 000	-
Frais site internet	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Charges de personnel	15 960 000	24 600 000	24 600 000	34 200 000	34 200 000
<b>Total BFR annuel</b>	<b>25 620 000</b>	<b>34 435 000</b>	<b>34 413 750</b>	<b>44 196 438</b>	<b>44 183 259</b>
BFR/CA prévisionnel	<b>74.59%</b>	<b>41.72%</b>	<b>84.37%</b>	<b>49.60%</b>	<b>92.97%</b>
<b>Augmentation du BFR</b>	<b>-</b>	<b>8 815 000</b>	<b>(21 250)</b>	<b>9 782 688</b>	<b>(13 178)</b>

Source : nous-même

**Annexe 5 : Prévisions de la croissance de la demande**

Moyenne du nombre d'impression N&B / coworkers / mois	200
Moyenne du nombre d'impression couleur / coworkers / mois	150
Moyenne du nombre de photocopie / coworkers / mois	200
Augmentation du nombre de coworkers / an	5
% d'augmentation du nombre d'impression N&B / an	30%
% d'augmentation du nombre d'impression couleur / an	20%
% d'augmentation du nombre de photocopies / an	50%
Croissance du CA/start-up (sur 2 ans d'incubation)	50 000 000
% de rémunération sur croissance du CA/start-up	15%

Source : nous-même

**Annexe 6 : Calcul du CMPC**

<b>Taux sans risque (Rf)</b>	<b>6%</b>
Rendement Marché (Rm)	15%
Le Beta ( $\beta$ )	1
<b>Coût des capitaux propres [MEDAF (<math>R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)</math>)]</b>	<b>15%</b>
Taux d'emprunt	10%
Impôt	40%
<b>Coût Emprunt Net d'impôt</b>	<b>6%</b>

**Création d'un incubateur privé d'entreprise dédié aux jeunes porteurs de projets et start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad « Tchad Pionniers »**

<b>CMPC [(iDF*DF+iCP*CP)/(DF+CP)]</b>	<b>9%</b>
---------------------------------------	-----------

Source : nous-même

**Annexe 7 : Compte de résultat prévisionnel sur 5 ans**

ANNEE	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>(A): CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>34 350 000</b>	<b>82 542 000</b>	<b>40 788 600</b>	<b>89 107 380</b>	<b>47 522 334</b>
USAID (Chargé des Projets)	12 000 000	18 000 000	18 000 000	24 000 000	24 000 000
SOTEL Tchad (Frais Internet)	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000
FONAP (Financement formation des start-ups)	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Fournitures de bureau (rames, ancre etc.)	240 000	252 000	264 600	277 830	291 722
Factures électricité et eau	480 000	504 000	529 200	555 660	583 443
Carburants	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Loyer	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Entretien et réparations	240 000	252 000	264 600	277 830	291 722
Publicité	540 000	567 000	595 350	625 118	656 373
Frais internet et téléphone	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Honoraires consultants (formation des incubées)	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Frais recrutement des start-ups à incubées	-	100 000	-	100 000	-
Frais site internet	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
<b>(C): Total charges d'exploitations</b>	<b>9 660 000</b>	<b>9 835 000</b>	<b>9 813 750</b>	<b>9 996 438</b>	<b>9 983 259</b>
<b>(D): VALEUR AJOUTEE (A+B-C)</b>	<b>24 690 000</b>	<b>72 707 000</b>	<b>30 974 850</b>	<b>79 110 943</b>	<b>37 539 075</b>
<b>VA/CA</b>	<b>71.88%</b>	<b>88.08%</b>	<b>75.94%</b>	<b>88.78%</b>	<b>78.99%</b>
Charges du personnel	15 960 000	24 600 000	24 600 000	34 200 000	34 200 000
<b>(E): EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (E-D)</b>	<b>8 730 000</b>	<b>48 107 000</b>	<b>6 374 850</b>	<b>44 910 943</b>	<b>3 339 075</b>
<b>EBE/CA</b>	<b>25.41%</b>	<b>58.28%</b>	<b>15.63%</b>	<b>50.40%</b>	<b>7.03%</b>
Dotations aux amortissements	2 551 967	2 551 967	2 551 967	816 600	816 600
<b>(F): RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>6 178 033</b>	<b>45 555 033</b>	<b>3 822 883</b>	<b>44 094 343</b>	<b>2 522 475</b>
<b>RE/CA</b>	<b>17.99%</b>	<b>55.19%</b>	<b>9.37%</b>	<b>49.48%</b>	<b>5.31%</b>
Produit financier	-	-	-	-	-
Charges financières	2 270 910	1 135 455	1 135 455	1 135 455	
<b>(G): RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(2 490 910)</b>	<b>(1 245 455)</b>	<b>(1 245 455)</b>	<b>(1 245 455)</b>	<b>-</b>
<b>(H): RESULTAT AVANT IMPOT (F+G)</b>	<b>6 178 033</b>	<b>45 555 033</b>	<b>3 822 883</b>	<b>44 094 343</b>	<b>2 522 475</b>
Impot 40%	8 831 213	26 982 013	10 289 153	28 797 737	12 168 990
<b>RESULTAT NET (H-Impôt)</b>	<b>3 706 820</b>	<b>27 333 020</b>	<b>2 293 730</b>	<b>26 456 606</b>	<b>1 513 485</b>
<b>RN/CA</b>	<b>10.79%</b>	<b>33.11%</b>	<b>5.62%</b>	<b>29.69%</b>	<b>3.18%</b>
Dotations aux amortissements	2 551 967	2 551 967	2 551 967	816 600	816 600
<b>CAF</b>	<b>6 258 787</b>	<b>29 884 987</b>	<b>4 845 697</b>	<b>27 273 206</b>	<b>2 330 085</b>
<b>VAN</b>			<b>21 157 320</b>		
<b>TRI</b>			<b>30%</b>		

Source : nous-même

**Annexe 8 : Evolution du CA sur les 5 années**

ANNEE	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>OFFRE INCUBATION</b>					
Frais d'incubation/start-up	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Nombre start-ups incubées	6	6	6	6	6
<b>Montant total</b>	<b>14 400 000</b>				
<b>Rémunération (20%) sur croissance du CA des start-ups/start-up</b>		<b>45 000 000</b>		<b>45 000 000</b>	
<b>CA INCUBATION</b>	<b>15 600 000</b>	<b>60 600 000</b>	<b>15 600 000</b>	<b>60 600 000</b>	<b>15 600 000</b>
<b>OFFRE ESPACE COWORKING</b>					
Nombre des coworkers	30	35	40	45	50
Frais location/coworker	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
<b>Montant total</b>	<b>18 000 000</b>	<b>21 000 000</b>	<b>24 000 000</b>	<b>27 000 000</b>	<b>30 000 000</b>
Moyenne du nombre d'impression N&B/coworkers/an	2 400	3 120	4 056	5 273	6 855
Prix unitaire	100	100	100	100	100
<b>Montant total</b>	<b>240 000</b>	<b>312 000</b>	<b>405 600</b>	<b>527 280</b>	<b>685 464</b>
Moyenne du nombre d'impression couleur/coworkers/an	1 800	2 160	2 592	3 110	3 732
Prix unitaire	250	250	250	250	250
<b>Montant total</b>	<b>450 000</b>	<b>540 000</b>	<b>648 000</b>	<b>777 600</b>	<b>933 120</b>
Moyenne du nombre de photocopie/coworkers/an	2 400	3 600	5 400	8 100	12 150
Prix unitaire	25	25	25	25	25
<b>Montant total</b>	<b>60 000</b>	<b>90 000</b>	<b>135 000</b>	<b>202 500</b>	<b>303 750</b>
<b>CA ESPACE COWORKING</b>	<b>18 750 000</b>	<b>21 942 000</b>	<b>25 188 600</b>	<b>28 507 380</b>	<b>31 922 334</b>
<b>CA TOTAL (INCUBATION &amp; COWORKING)</b>	<b>34 350 000</b>	<b>82 542 000</b>	<b>40 788 600</b>	<b>89 107 380</b>	<b>47 522 334</b>

Source : nous-même

**Annexe 9 : Budget de trésorerie sur 5 années**

ANNEE	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>ENCAISSEMENTS</b>					
Ventes de services	34 350 000	82 542 000	40 788 600	89 107 380	47 522 334
Emprunts	22 709 100				
Apport en Capital	10 000 000				
<b>TOTAL ENCAISSEMENT</b>	<b>69 259 100</b>	<b>82 542 000</b>	<b>40 788 600</b>	<b>89 107 380</b>	<b>47 522 334</b>
<b>DECAISSEMENTS</b>					
Fournitures de bureau (rames, ancre etc.)	240 000	252 000	264 600	277 830	291 722
Factures électricité et eau	480 000	504 000	529 200	555 660	583 443
Carburants	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Loyer	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Entretien et réparations	240 000	252 000	264 600	277 830	291 722
Publicité	540 000	567 000	595 350	625 118	656 373
Frais internet et téléphone	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Honoraires consultants (formation des incubées)	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Frais recrutement des start-ups à incubées	-	100 000	-	100 000	-
Frais site internet	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Charges de personnel	15 960 000	24 600 000	24 600 000	34 200 000	34 200 000
Impôts sur les sociétés		8 831 213	26 982 013	10 289 153	28 797 737
Intérêts de l'emprunt	2 270 910	1 135 455	1 135 455	1 135 455	
Remboursement de l'emprunt		11 354 550		11 354 550	
<b>TOTAL DECAISSEMENT</b>	<b>28 110 910</b>	<b>50 606 218</b>	<b>53 881 218</b>	<b>59 425 596</b>	<b>61 820 996</b>
<b>SOLDE DE TRESORERIE</b>	<b>41 148 190</b>	<b>31 935 782</b>	<b>(13 092 618)</b>	<b>29 681 784</b>	<b>(14 298 662)</b>
<b>TRESORERIE INITIALE</b>	<b>-</b>	<b>41 148 190</b>	<b>73 083 972</b>	<b>59 991 353</b>	<b>89 673 138</b>
<b>TRESORERIE FINALE</b>	<b>41 148 190</b>	<b>73 083 972</b>	<b>59 991 353</b>	<b>89 673 138</b>	<b>75 374 475</b>

Source : nous-même

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Sommaire .....	iii
Liste des sigles et abréviations .....	iv
Liste des tableaux et figures .....	v
Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Environnement des affaires et accompagnement des PME au Tchad.....	6
I. Environnement des affaires au Tchad .....	6
1. L'environnement économique et socio-politique.....	6
1.1. L'environnement économique.....	7
1.1.1. Une économie traditionnelle reposant sur l'agriculture et l'élevage.....	7
1.1.2. Une économie dépendante cours du pétrole .....	8
1.1.3. Perspectives de croissance économique rassurantes .....	8
1.2. Plan d'amélioration des conditions de vie sociale des populations .....	9
1.3. L'environnement juridique des affaires .....	9
1.3.1. Les régies nationales.....	10
1.3.2. Les régies communautaires de la CEMAC.....	11
1.3.3. Les régies panafricaines.....	11
2. Cadre institutionnel d'accompagnement des PME (et porteurs de projets) et problématique de leur accès au financement.....	12
2.1. Cadre institutionnel d'accompagnement des PME (et porteurs de projets).....	12
2.1.1. Les ministères .....	12
2.1.2. Les organismes publics d'accompagnement .....	13
2.2. Problématique d'accès des PME au financement .....	14
II. Le secteur tertiaire au Tchad .....	14
III. Généralités sur les incubateurs .....	16
1. Définitions.....	16
2. Les services offerts par les incubateurs.....	17
3. Les différents modèles d'incubateurs.....	17
3.1. Les incubateurs de développement économique et local .....	18
3.2. Les incubateurs universitaires ou scientifiques .....	19
3.3. Les incubateurs créés par les entreprises (incubateur « corporate »).....	20

3.4. Les incubateurs d'investisseurs privés (ou de capital risque) .....	21
4. Les modèles économiques des incubateurs privés .....	22
IV. Analyse de l'environnement et de la concurrence au Tchad.....	25
1. Environnement du projet.....	25
2. Analyse de l'offre d'incubation au Tchad.....	28
3. Demande potentielle d'un incubateur au Tchad.....	29
2.1. Méthodologie adoptée pour l'étude de marché .....	30
2.2. Résultats de l'étude de la demande .....	31
Chapitre II. L'incubateur d'entreprises dédié aux jeunes porteurs de projets ou start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad : « Tchad Pionniers » .....	33
I. Présentation de l'incubateur « Tchad Pionniers ».....	33
1. Missions, Vision, Objectifs et Forme juridique .....	33
1.1. Missions et Vision.....	33
1.2. Objectifs .....	34
1.3. Forme juridique .....	34
1.4. Modèle économique de « Tchad Pionniers » .....	36
1.5. Structure organisationnelle.....	37
II. Offre des services de « Tchad Pionniers » .....	40
1. Domaine d'intervention.....	40
2. Détails du portefeuille des services .....	41
2.1. Offre d'incubation (offre de base).....	41
2.2. Offre d'espace de travail collaboratif.....	43
III. Stratégie marketing (Mix marketing).....	43
1. Stratégie d'entreprise.....	43
1.1. Structuration de l'offre .....	44
1.2. Politique de Prix .....	45
1.3. Politique de qualité et de service.....	46
1.4. Politique de communication.....	46
1.5. Politique de partenariat.....	47
2. Stratégie des autres investisseurs (business angels).....	47
IV. Plan des ressources matérielles et humaines .....	48
1. Equipement matériel .....	48
2. Plan ressources humaines.....	49
Chapitre III. Coût, modalités de financement et rentabilité du projet .....	51
I. Evaluation des coûts du projet et financement.....	51
1. Les dépenses d'investissements .....	51

1.1.	Frais d'établissement.....	51
1.2.	Immobilisations financières .....	52
1.3.	Immobilisations incorporelles .....	52
1.4.	Immobilisations corporelles .....	52
2.	Le Besoin en Fonds de Roulement.....	54
3.	Financement du projet.....	54
II.	Projection financière du projet .....	56
1.	Chiffre d'Affaires prévisionnel .....	56
2.	Compte d'exploitation prévisionnel .....	57
III.	Evaluation de la rentabilité du projet .....	57
1.	Analyse financière de rentabilité.....	58
2.	Analyse de la rentabilité économique du projet.....	58
IV.	Etude de sensibilité.....	59
	Conclusion générale .....	60
	Les références bibliographiques.....	62
	Annexes .....	64
	Table des matières.....	73
	Résumé.....	76
	Abstract .....	76

## Résumé

Au Tchad, les start-ups et les porteurs de projets ne bénéficient pas d'un cadre d'accompagnement (encadrement et coaching) suffisamment important et ont des véritables problèmes d'accéder aux ressources financières qui facilitent leur croissance.

Les incubateurs d'entreprises de par leurs objectifs apparaissent comme des structures importantes pour y remédier aux difficultés auxquelles font face les porteurs de projets et les start-ups. L'incubateur est défini comme une structure d'appui à la création d'entreprises qui mettent à la disposition des porteurs de projets un hébergement immobilier souple, des services administratifs, le coaching, la recherche de financement et le réseautage. C'est dans ce cadre que nous est venue l'idée de créer un incubateur privée d'entreprises dédié aux porteurs de projets et start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad.

L'évaluation financière du projet à travers les indicateurs de rentabilité tels que la Valeur Actuelle Net (VAN), le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI) nous a permis d'attester de la viabilité du modèle proposé.

**Mots clés :** incubateur, start-up, porteurs de projets, hébergement, coaching, encadrement, recherche de financement, espace coworking, coworkers, Tchad

---

## Abstract

In Chad, start-ups and project promoters are facing difficulties related to mentoring and don't have access to financial resources that they need.

Business incubators by their targets bring solutions to issues faced by project developers and start-ups. The incubator is an institution that help companies to have access to a flexible real estate accommodation, administrative services, coaching, fundraising and networking. That's the reason why we had the idea to create a private business incubator dedicated to project developers and start-ups in the service sector in Chad.

The financial evaluation of the project through profitability indicators such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) and Recovery Time Invested Capital (DRCI) allowed us to demonstrate the viability of proposed model.

**Keys words:** incubator, start-ups, fundraising, projects promoters, coaching, coworking, coworkers, Chad