

**#UNIVERSITÉSENGHOR**

université internationale de langue française  
au service du développement africain

# **Financement des Petites et Moyennes Entreprises : cas des outils du Centre Incubateur des PME au Niger.**

Présenté par

**Ismael IBRAHIM ABDOU**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management des Projets

le 04 avril 2019

Devant le jury composé de :

**Dr. Alioune DRAME**

Directeur du Département Management  
Université Senghor, Alexandrie-Egypte

**Pr. Sherif DELAWAR**

Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et de  
Technologies, Alexandrie,  
Egypte

**Pr. Mame Penda BA**

Directrice-adjointe de l'UFR des sciences juridiques  
et politiques à l'  
Université Gaston Berger de Saint-Louis

**Président**

**Examineur**

**Examineur**

## Remerciements

Qu'il nous soit permis d'adresser nos remerciements à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ce travail marquant l'aboutissement de deux ans de formation à l'Université Senghor.

Nos sincères remerciements :

Au Docteur Alioune DRAME, Directeur du département Management pour ses divers conseils.

A Madame Suzanne Youssef et Monsieur Abdoul Nasser du département Management pour tous les services rendus.

Au Docteur Atef EL SHABRAWI, pour avoir accepté et dirigé ce travail.

A Monsieur Thomas GILQUIN, Fundraiser au CIPMEN, pour la confiance et l'attention qu'il m'a accordée pendant le stage et pour ses multiples contributions à la rédaction de ce mémoire.

Au personnel du CIPMEN ainsi que les incubés et pré-incubés rencontrés durant mon stage, pour leur disponibilité et la richesse de nos échanges.

A ma « famille d'Assafra » pour tout leur soutien durant notre cursus.

A tous les collègues du département Management de l'Université Senghor en général et en particulier ceux qui ont consacré leur temps à la relecture de ce document.

Ismael IBRAHIM ABDOU

## Dédicace

Pour ma famille, mes amis et tous ceux qui auront rendu possible ce travail.

À mes chers parents à qui je dois tout, pour leurs sacrifices consentis, leur amour, leurs prières et leur patience.

À ma femme pour toute sa patience, son amour et ses encouragements pour la réalisation de ce travail.

À ma fille Hadiza pour avoir occupé mes pensées durant les moments difficiles.

À mes sœurs pour leurs profonds sentiments de fraternité et de soutien.

À mes amis, ceux qui ont pris la peine de lire mon travail, de me conseiller et de m'aider.

À tous ceux qui m'ont fait confiance malgré les obstacles, les difficultés,

C'est pour vous que ce mémoire est dédié.

***“Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover.”***

Albert Einstein

## Résumé

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les entrepreneurs constituent un segment important dans toutes les économies du monde. Dans le contexte africain, les PME représentent entre 70 et 90% des sociétés privées. Elles sont considérées comme le moteur de la croissance économique (75% du PIB) et surtout elles favorisent la création de l'emploi (80%) dans l'espace UEMOA (BCEAO,2017). Cependant la contrainte du financement des PME est toujours d'actualité.

Au Niger, le Centre Incubateur des PME (CIPMEN) créé en 2014, cherche à favoriser l'éclosion des PME innovantes. Il est l'objet de l'étude de cas de notre mémoire. A travers cette étude, nous avons tenté de démontrer comment le CIPMEN contribue au renforcement de l'écosystème entrepreneurial du Niger à travers ses offres de services ainsi que la pertinence de son offre de financement.

En seulement quatre années d'existence, le CIPMEN devient financièrement autonome et se forge une notoriété régionale. Il impacte l'écosystème entrepreneurial à travers ses activités et les services offerts aux partenaires. Son offre de financement permet de combler le besoin des PME durant les phases d'amorçage et de lancement des produits qui représentent la « vallée de la mort » des jeunes PME. Bien que pertinente et s'inscrivant dans la logique du CIPMEN, cette offre de financement est encore en phase test et d'autres études complémentaires devront-êtré menées pour en mesurer l'impact réel.

Des progrès restent possibles et notre étude amène à penser que la marge de manœuvre du CIPMEN pour développer l'écosystème entrepreneurial du Niger est assez intéressante.

Afin d'améliorer la performance globale du CIPMEN des recommandations sont faites pour : une uniformisation des indicateurs de performance, une amélioration du dispositif interne du CIPMEN, une formalisation des prestations avec les incubés ainsi qu'une meilleure communication autour des financements innovants.

## Mots-clefs

PME innovante - financement innovant- incubateur-CIPMEN

## **Abstract**

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and entrepreneurs are an important segment in all economies around the world. In the African context, SMEs represent between 70 and 90% of private companies. They are considered as the engine of economic growth (75% of GDP) and especially they favor the creation of employment (80%) in the UEMOA area (BCEAO, 2017). However, the constraint of financing SMEs is still relevant.

In Niger, the SME Incubator Center (CIPMEN), created in 2014, seeks to encourage the emergence of innovative SMEs. It is the subject of the case study of our thesis. Through this study, we have tried to demonstrate how the CIPMEN contributes to strengthening the entrepreneurial ecosystem of Niger through its service offerings as well as the relevance of its financing offer.

In just four years of existence, the CIPMEN becomes financially independent and forges regional notoriety. It impacts the entrepreneurial ecosystem through its activities and the services offered to partners. Its financing offer makes it possible to fill the needs of SMEs during the start-up and launch phases of products that represent the "valley of death" of young SMEs. Although relevant and in keeping with the logic of CIPMEN, this funding offer is still in the testing phase and further studies will be needed to measure the real impact.

Progress is possible and our study suggests that CIPMEN's capacities to develop Niger's entrepreneurial ecosystem is quite interesting.

In order to improve the overall performance of the CIPMEN, recommendations are made for: a standardization of performance indicators, an improvement of CIPMEN's internal system, a formalization of services with incubated SMEs as well as a better communication around innovative financing.

## **Key-words**

Innovative SME-innovative funding-incubator-CIPMEN

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

Pour la liste suivante, on a utilisé le style – *Liste avec tirets* de la feuille de style. La liste sera triée en ordre alphabétique au moyen de l’outil « Tableau > Trier ».

- AFD : Agence Française de Développement
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BCEAO : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- BM : Banque Mondiale
- CIPMEN : Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises au Niger
- IMF : Institutions de Micro Finance
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- TIC : Technologies de l’information et de la Communication
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- Unesco : Organisation des Nations unies pour l’éducation, la science et la culture

## Sommaire

Remerciements .....	i
Dédicace .....	ii
Résumé .....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract .....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire .....	vi
Introduction.....	1
1 Contrainte du financement des PME africaines.....	3
1.1 Rôle et importance des PME en Afrique.....	3
1.2 Cadre de recherche .....	12
2 Revue de littérature et Cadre théorique.....	16
2.1 Performance des incubateurs d'entreprises.....	16
2.2 Financement des PME innovantes .....	20
2.3 Cadre théorique et identification des variables de notre étude .....	26
3 Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises du Niger (CIPMEN).....	28
3.1 Méthodologie de l'étude :.....	28
3.2 Présentation du CIPMEN.....	32
4 Analyse de la performance du CIPMEN et de la pertinence des outils innovants de financement des PME .....	35
4.1 CIPMEN au cœur de l'écosystème entrepreneurial du Niger .....	35
4.2 Performance de centre incubateur CIPMEN :.....	39
4.3 Discussion des résultats .....	46
4.4 Pistes de solution pour l'amélioration de la performance globale du CIPMEN : ....	49
4.5 Projet de renforcement des capacités en financement des PME PRC-FPME.....	51
Conclusion .....	59
5 Références bibliographiques.....	61
Liste des illustrations.....	66
Liste des tableaux.....	67
6 Glossaire.....	68

7	Annexes .....	68
7.1	Annexe 1 : Guide Entretien semi-structuré pour le personnel CIPMEN : .....	68
7.2	Annexe 2 : Guide d’entretien semi- structuré pour les promoteurs externes : .....	68
7.3	Annexe 3 : Guide d’entretien semi-structuré (incubés).....	68
7.4	Annexe 4 : Entretien Promoteurs externes.....	69
7.5	Annexe 5 : Questionnaire et résultats de l’enquête .....	69
7.6	Annexe 6 : Tableau récapitulatif des types de prêts (Tariant, 2015).....	72
7.7	Annexe 7 : Réseau <i>SahellInnov</i> .....	75
8	Table des matières .....	75

## Introduction

La crise financière mondiale de 2008 a profondément transformé l'environnement d'affaires pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les entrepreneurs, et l'accès aux financements a été particulièrement touché. Même si l'Afrique a été épargnée par la première onde, les répercussions de cette crise n'ont pas tardé à s'y propager à travers les mesures de mitigation qui ont été utilisées pour en réduire les risques. Au moment où les banques africaines commençaient à se tourner vers les PME, cette crise mondiale est venue inverser cette tendance et les PME ont vu leur accès au crédit, déjà limité, se détériorer brutalement.

La problématique de financement des entreprises en Afrique, et en particulier les PME n'est pas nouvelle, même si la littérature sur ce sujet est peu développée, elle occupe toujours l'actualité. Une étude de la Banque Mondiale révèle que les PME représentent 90%<sup>1</sup> du secteur privé en Afrique alors que seulement 10% d'entre elles ont accès au financement. Un rapport de la Banque Africaine de Développement dénombre ainsi plus de 60 millions d'entreprises de cette catégorie sur le continent africain, avec des besoins de financement supérieurs à 450 milliards de dollars EU<sup>2</sup>. La difficulté d'accès au financement constitue une contrainte majeure pour la croissance des PME en Afrique subsaharienne, et limite ainsi de façon significative la création d'emplois, la croissance économique et l'émergence d'une prospérité partagée.

Rappelons aussi le contexte actuel, où l'Afrique affiche le taux de croissance démographique le plus élevé au monde et deviendra le continent le plus jeune et le plus peuplé au cours des prochaines décennies. Sa population active passera de 620 millions en 2013 à près de 2 milliards en 2063<sup>3</sup>. Cette situation va profondément bouleverser la face de l'économie mondiale. Le débat du dividende démographique est assez critique sur la scène internationale, l'Afrique serait-elle le nouvel eldorado économique ou une bombe à retardement<sup>4</sup> ? Cette (sur)population posera des enjeux importants aux pays africains : celui du chômage des jeunes, de l'exode massif vers les zones urbaines... Le développement de l'entrepreneuriat performant pourrait-être une « obligation salvatrice » pour le continent.

La crise de 2008, a tout de même permis l'émergence de plusieurs solutions innovantes, qui tirent notamment parti des progrès de la technologie (fintech) et qui pourraient changer la donne pour les PME africaines. Ces sources de financement innovant, à condition d'avoir le

---

<sup>1</sup><http://www.findevgateway.org/fr/blog/2017/nov/financer-efficacement-les-pme-en-afrique-une-vision-du-terrain> par Elodie Gouillat, novembre 2017, consulté le 01/12/2018,

<sup>2</sup>Beck, T, et R Cull. « SME Finance in Arica. » World Bank, Sep 2014: 37 pages.

<sup>3</sup> BAD. « Perspectives économiques en Afrique 2018. » P15/216, 2018.

<sup>4</sup>LesEchos, fr. l-impossible-equation-demographique-de-l-afrique. 11 7 2017.

[https://www.lesechos.fr/07/11/2017/LesEchos/22566-027-ECH\\_l-impossible-equation-demographique-de-l-afrique.htm](https://www.lesechos.fr/07/11/2017/LesEchos/22566-027-ECH_l-impossible-equation-demographique-de-l-afrique.htm) (accès le 30 Décembre, 2018).

cadre réglementaire, l'accompagnement et l'information nécessaires, seraient un second souffle pour ces PME.

Un Centre Incubateur des PME au Niger CIPMEN a ainsi vu le jour en 2014 afin d'accompagner, dans leurs démarches, les porteurs de projet et les jeunes PME pour concrétiser leurs idées d'entrepreneuriat.

La présente étude s'intéresse aux offres en termes de financement des PME proposées par le CIPMEN en posant la question fondamentale : Quelle est la contribution du CIPMEN à l'émergence des financements innovants au Niger ? La réponse à cette interrogation repose sur les propositions de recherche suivantes :

- le CIPMEN contribue au renforcement de l'écosystème entrepreneurial au Niger ;
- les outils innovants de financement déployés par le CIPMEN améliorent l'accès au financement des PME au Niger.

Ce mémoire est rédigé en tant qu'une contribution pour faciliter l'accès des PME du Niger aux financements. Il traite ainsi de la problématique de l'accès au financement des PME en Afrique de l'Ouest, en démontrant les limites des financements classiques pour ensuite aborder l'alternative des financements innovants à travers l'exemple du CIPMEN au Niger.

Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé d'une méthodologie de travail basée sur une approche montrant l'évolution de la mission du CIPMEN, de sa création en 2014 jusqu'à l'introduction des outils de financement en 2017. Cette étude de cas a nécessité la collecte et le traitement, des données quantitatives secondaires pour mesurer la performance du centre (Rapports d'activité) et à partir des données quantitatives/qualitatives primaires pour apprécier la pertinence des outils en place (questionnaires, entretiens avec les bénéficiaires du centre).

Notre travail de recherche est divisé en quatre chapitres dont le premier aborde le contexte des PME africaines avant de poser la problématique de leur financement en Afrique de l'Ouest.

Le deuxième chapitre propose un cadre théorique permettant de clarifier les concepts clés liés au financement des PME à travers des incubateurs, leur définition de même que les enjeux qu'ils visent à résoudre à travers les PME innovantes.

Le troisième chapitre présente l'étude de cas ainsi que la démarche méthodologique utilisée.

Le dernier chapitre aborde les principaux résultats tirés de l'étude et la discussion qu'elle suscite. Il y est également proposé un projet personnel comme recommandation ainsi que sa planification.

Pour conclure, nous aborderons la vérification de nos propositions de recherche ainsi que les limites de ce travail.

## 1 **Contrainte du financement des PME africaines**

Ce chapitre pose la problématique de la recherche. Il part du constat général de l'importance de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) dans le tissu économique des pays africains pour découler à la particularité de l'accès aux financements des PME dans l'espace Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

L'Union (UEMOA) accorde une importance particulière au développement du tissu des PME dans l'ensemble de ses pays membres. Cela se traduit par la mise en place du PAC (Programme d'Actions Communautaires). L'Union espère ainsi bénéficier des avantages procurés par le secteur privé notamment en termes de croissance économique. En effet bon nombre d'analyses font état de l'existence d'une relation évidente entre le développement du secteur privé et la croissance économique.

Notre travail dans ce chapitre se consacre à démontrer essentiellement l'existence d'une telle relation en analysant dans une première partie les avantages procurés par les PME et qui sont favorables à une croissance durable et d'autre part nous verrons quelles sont les sources de financement des PME ainsi que les obstacles auxquels elles font face.

### 1.1 Rôle et importance des PME en Afrique.

En Afrique de l'Ouest, certains pays se sont caractérisés par un tissu de PME relativement solide (cas de la Côte d'Ivoire et du Sénégal). Cependant même si on constate, dans la quasi-totalité des pays africains, un dynamisme évident des micro-entreprises, elles ont tout de même des difficultés à passer dans le secteur formel et ont besoin pour se développer d'un environnement des affaires favorable.

#### 1.1.1 *Définition de la PME dans l'espace UEMOA*

La définition de la PME demeure une problématique au sein même de l'Union. La multiplicité des définitions de la PME, d'un Etat membre à l'autre, constitue un réel handicap pour la formulation de politique d'appui en leur faveur. Toutefois des critères stables tels que l'effectif, le chiffre d'affaires, l'investissement initial, l'enregistrement au registre de commerce et du crédit mobilier pourraient constituer une base solide de consensus. La nécessité de poursuivre les concertations aux niveaux national et régional, en vue de clarifier la typologie des PME et d'aboutir à une définition consensuelle, s'est faite ressentir.

En réponse une charte régionale a été adoptée en mars 2010. C'est un volet du Programme d'actions pour la promotion et le financement des PME dans l'UEMOA (PAPF-PME) dont la finalité est de permettre aux entreprises de disposer d'un environnement favorable afin d'être plus compétitives dans l'Union.

La charte évoque notamment le cadre institutionnel de promotion des PME, tant au niveau communautaire que national, les mesures d'accompagnement relatives à l'accès aux marchés publics, à la fiscalité, à l'innovation, à la recherche, à l'inscription au marché boursier et au soutien aux PME en difficulté. Elle prévoit également la mise en place ou le renforcement d'institutions spécialisées et de mécanismes spécifiques devant faciliter l'accès des PME au financement.

La charte régionale s'inscrit dans le prolongement des chartes nationales et devrait promouvoir la PME comme outil de développement et d'intégration régionale. Cette charte tient compte dans sa définition de :

- La notion de PME inclut celle de la Petite et Moyenne Industrie (PMI).
- La PME comprend la Micro Entreprise, la Petite Entreprise et la Moyenne Entreprise.
- Le statut : personne physique ou morale productrice de biens et/ou services marchands.
- L'inscription au registre du commerce ou des métiers selon les pays (RCM).
- L'effectif : ne dépassant pas deux cents (200) employés.
- Le chiffre d'affaires hors taxe annuel n'excède pas un milliard (1 000 000 000) de F CFA et lorsqu'une entreprise réalise un chiffre d'affaires supérieur à ce montant, indépendamment du nombre d'emplois, elle n'est plus considérée comme une PME mais une grande entreprise.
- Le niveau d'investissement inférieur ou égal à deux cent cinquante millions (250 000 000) F CFA.
- L'entreprise doit être légalement déclarée et doit tenir une comptabilité régulière.

Tableau 1 Récapitulatif définition PME avec comparaison au cas du Niger

	Effectif	Effectif Niger	CA HT	CA HT Niger	Niv d'Invest
PME/PMI	$1 \leq X < 200$		$X \leq 1000$		$\leq 250$
Micro	$1 \leq X < 10$	$1 \leq X < 3$	$X \leq 30$	$X \leq 10$	$\leq 3$
Petite	$1 \leq X < 50$	$4 \leq X < 10$	$30 \leq X < 150$	$10 \leq X < 50$	$\leq 5$
Moyenne	$X < 200$	$10 \leq X < 50$	$150 < X \leq 1\ 000$	$50 < X \leq 500$	$\leq 250$

CA HT et niveau d'investissement en millions de FCFA

Source : A partir des données (Charte et OIF)<sup>5</sup>

<sup>5</sup>Voir Chapitre 2 de la charte des PME UEMOA sur <http://alassanekouanda.blogspot.com/p/projet-de-charte-communautaire-des-pme.html> consulté le 10 mai 2018

OIF. « L'accès à la commande publique en Afrique de l'Ouest (AMADE). » francophonie.org. s.d. [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/pme\\_et\\_marches\\_publics.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/pme_et_marches_publics.pdf). Consulté le 05 janvier 2019

### 1.1.2 PME et création d'emplois

Les liens entre la croissance économique et l'emploi sont complexes. L'analyse des interdépendances entre le chômage, l'emploi, les politiques macroéconomique et sectorielle, et l'estimation de leurs impacts respectifs présentent de très grandes difficultés liées essentiellement aux insuffisances du système d'information dans la majorité des Etats-membres de l'Union.

Il est important de distinguer aussi ces notions :

- Un entrepreneur de subsistance<sup>6</sup> est une personne qui s'engage dans une activité entrepreneuriale principalement pour en dégager une source de revenu de subsistance personnelle. Il ne crée pas - et n'aspire pas à créer - d'opportunités d'emplois pour des personnes extérieures à son cercle familial proche.
- Un entrepreneur informel : est une personne qui préfère opérer de manière informelle pour échapper aux régulations économiques. Le choix de l'informalité est volontaire et lié aux coûts excessifs de légalisation associés au statut formel et à l'enregistrement (Soto, 1994).
- Un entrepreneur de croissance est une personne qui se fixe l'objectif de créer une entreprise dynamique, laquelle doit atteindre une taille critique et donc offrir des opportunités d'emplois et de revenus à des personnes extérieures, ainsi qu'un potentiel d'innovation. L'entrepreneur de forte croissance représente ainsi 4% de la part des entreprises mais contribue à hauteur de 38% à la création d'emploi (BM,2017).

Les PME représentent la source d'emplois la plus importante dans de nombreux pays en développement et sont souvent le fondement du secteur privé local. En effet, celles-ci représentent, selon les pays de l'UEMOA, entre 80 et 95% des entreprises privées recensées.

Suivant des études<sup>7</sup> de la BCEAO, les PME sont les principales pourvoyeuses d'emplois dans les économies en développement comme celles de l'UEMOA où elles seraient à l'origine de 50% des nouveaux emplois créés. A titre illustratif, leur part dans l'emploi s'estimerait :

- Pays en développement : 2/3 des emplois formels
- Afrique subsaharienne : jusqu'à 80 %
- Sénégal : 42% des emplois modernes
- Côte d'Ivoire : 23% des emplois modernes

---

<sup>6</sup> Banque Mondiale, 2017. Position Paper : Innovative Entrepreneurship in Africa. Washington DC : Banque Mondiale.

<sup>7</sup>Présentation du Dispositif de soutien au financement des PME/PMI de l'UEMOA, Dakar, 26 novembre 2018, semaine de l'inclusion financière dans l'UEMOA Edition 2018.  
<https://www.bceao.int/sites/default/files/inline>

Tout de même, le spectre de l'informel, amène à considérer certaines statistiques avec retenue. Au Bénin<sup>8</sup>, par exemple, le secteur informel représente 70% du PIB et 95% de l'emploi selon le rapport *Doing Business 2017*.

### 1.1.3 PME, moteurs de la croissance en Afrique de l'Ouest

Les pays de l'Afrique de l'Ouest et l'ensemble des agences de coopérations reconnaissent aujourd'hui que le secteur privé doit être le moteur de la croissance économique. La tendance actuelle est telle que la croissance économique (progression du Produit Intérieur Brut) en Afrique est en dessous de celle de la Chine mais supérieure à celle des pays émergents<sup>9</sup>. Cependant cette croissance est à relativiser d'une part vu son lien étroit aux matières premières dont les prix, hors pétrole, sont en baisse. D'autre part lorsqu'on rapporte le PIB à la population africaine, l'Afrique fait beaucoup moins bien que les pays émergents. Les chocs de la crise financière en 2008 ont été absorbés en Afrique de l'Ouest, par l'endettement (le déficit budgétaire) pour maintenir la croissance économique liée à l'exportation des matières premières (Deloitte, 2014).

L'analyse de l'agrégat des Ressources du Produit Intérieur Brut PIB<sup>10</sup> indique que le secteur primaire contribue à hauteur de 28%, 24% pour le secteur secondaire et 48% pour le secteur tertiaire principal pilier du PIB (BCEAO, Rapport annuel 2017). Cependant la balance des Paiements fait ressortir une dépendance des exportations à hauteur de 54% aux matières premières (coton, cacao, or, pétrole), le cacao de la Côte d'Ivoire représentant 20 % des exportations. Pour sortir du cycle infernal de l'endettement, la diversification de l'économie s'impose mais aussi le soutien du secteur privé. L'Afrique a déjà connu des périodes de croissance par le passé mais l'enjeu est différent aujourd'hui car il faudra faire rimer cette croissance avec la création de richesses et d'emploi pour absorber le choc démographique.

---

<sup>8</sup>BM. Doing Business dans les Etats membres de l'OHADA 2017. Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale, 2017. f

<sup>9</sup>Deloitte. The AFRICA CEO FORUM 2014, L'entreprise, moteur de la croissance africaine. <https://www2.deloitte.com>, 2014.

<sup>10</sup> Le produit intérieur brut (PIB) est un indicateur économique qui permet de mesurer les richesses produites au sein d'un pays ou d'une zone géographique au cours d'une période déterminée.

Tableau 2 UMOA-Tableau des Ressources(-Emplois) du Produit Intérieur Brut

	2015		2016*		2017*	
	En milliards de FCFA					
PIB marchand	50 883,0		54 602,4		59 243,0	
Secteur Primaire	14 369,9	28%	15 215,0	28%	16 332,5	28%
Secteur secondaire	12 246,1	24%	13 427,3	25%	14 459,7	24%
Secteur tertiaire	24 267,0	48%	25 960,0	48%	28 450,8	48%
Taux de croissance du PIB (en %)	8,8		7,4		8,6	
Population (millions)	116,4		120,4		124,4	
PIB au prix courant par habitant (milliers FCFA)	486,9		505,7		531,4	

(\*) Estimations

Source : Rapport annuel BCEAO 2017

Dans un pays comme la Côte d'Ivoire, fer de lance du PIB de l'UEMOA, 70%<sup>11</sup> des PME sont informelles ou semi-informelles et la majorité d'entre elles font de l'entrepreneuriat de subsistance (sur à peu près 20 000 PME déclarées).

Le gouverneur de la BCEAO Tiémoko Koné déclarait le 1<sup>er</sup> mars 2018 à Abidjan, que le secteur privé, avec 95% de PME, participait à plus de 75% à la formation du PIB dans la zone UEMOA pour l'année 2017<sup>12</sup>.

Le climat des affaires en Afrique de l'Ouest, malgré quelques progrès, est particulièrement peu attrayant. Le climat sécuritaire s'est détérioré avec la crise post libyenne surtout concernant le contrôle frontalier (Niger, Mali, Tchad...). Le conflit du Mali, la menace terroriste (attentats au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire, enlèvements au Niger et au Mali...) ont des conséquences économiques, bien plus profondes qu'il n'y paraît. Un pays à risques fait fuir les investisseurs, les taux du crédit y sont plus élevés et les financements beaucoup plus difficiles à réunir. Tout cela renforce l'image générale de l'Afrique comme « continent à risques<sup>13</sup> ». Cette image déplorable, véhiculée par les médias, freine les investissements internationaux sur le continent et constitue un réel handicap en termes de compétitivité. Pourtant ce n'est pas le seul continent à vivre des atrocités...

Les marchés nationaux en Afrique sont généralement trop exigus pour permettre les économies d'échelle nécessaires pour l'essor de leurs activités telles que la production d'engrais, la transformation alimentaire. La plupart des entreprises ouest africaines se trouvent en outre dans une situation relativement précaire à cause de la concurrence du

<sup>11</sup> #ClosingTheGap *Évaluation de l'écosystème entrepreneurial en Côte d'Ivoire*, Novembre 2017 Dutch Good Growth Fund (DGGF) / Fonds d'investissement PME locales P4

<sup>12</sup> [https://www.lejecos.com/Formation-du-Pib-dans-l-Umoa-La-contribution-du-secteur-prive-estimee-a-plus-de-75\\_a12758.html](https://www.lejecos.com/Formation-du-Pib-dans-l-Umoa-La-contribution-du-secteur-prive-estimee-a-plus-de-75_a12758.html) lu le 10 Décembre 2018

<sup>13</sup> (Deloitte, 2014 :5)

secteur informel, notamment parce que les importations illégales de voitures d'occasion, de vêtements, de produits alimentaires et de biens de consommation durables cassent les prix sur les marchés nationaux et régionaux.

Enfin la prédominance des entreprises publiques pose un autre problème. Les structures du secteur privé sont, au mieux, réduites à leur plus simple expression. Dans les relations entre l'Etat et le secteur privé, le dialogue est limité, voire inexistant ; de ce fait, de nombreuses décisions économiques ont été prises sans que le secteur privé n'y soit associé à leur élaboration.

#### 1.1.4 *Problématique du financement des PME*

L'aspect fondamental du développement des PME repose sur leur financement. Or, la théorie financière a longtemps ignoré la spécificité de la PME. Cette spécificité qui se traduit notamment dans la gestion financière et plus particulièrement dans leur structure financière.

#### 1.1.5 *Demande de financement des PME*

Les diverses PME dans la zone UEMOA ont des besoins financiers différents, selon leur taille, leur type d'activité et leurs actifs. Le paysage financier, cependant, ne sert pas de la même façon chacun de ces différents segments, pour diverses raisons. L'accès aux financements formels reste restreint en raison du risque de défaut important associé aux PME et de l'insuffisance des instruments financiers existants.

Les PME en Afrique, en particulier dans l'espace UEMOA, souffrent d'un accès au financement limité qui contraint leur émergence et leur développement ultérieurs. L'autofinancement et les associations informelles d'épargne et de crédit (les tontines) restent des sources de financement très utilisées. Ces mécanismes sont cependant peu fiables, peu prévisibles, limités dans leurs montants et présentent des risques.

Suite à la crise des *subprimes*<sup>14</sup> de 2007-2011, le monde financier a beaucoup changé. En effet, cette crise a entraîné des contraintes nouvelles de l'accès aux financements bancaires, le cas du dispositif prudentiel Bale 3<sup>15</sup>, se traduisant de manière générale par un durcissement du ton vis-à-vis des entreprises et notamment une certaine préférence de l'accord des prêts bancaires aux grandes entreprises ayant des assises solides plutôt qu'aux PME et start-up<sup>16</sup>. Les PME africaines ont aussi fait les frais de ce changement d'attitude des banques vis-à-vis du risque.

---

<sup>14</sup> Nom utilisé pour désigner la crise financière de 2008, c'est aussi une forme d'emprunt risqué pour le prêteur.

<sup>15</sup> Il s'agit des nouvelles réglementations internationales destinées au secteur bancaire suite à la crise de 2007.

<sup>16</sup> Start-up : désigne une entreprise innovante qui démarre avec un fort besoin d'investissement mais aussi un fort potentiel de croissance économique

Une étude réalisée en 2011<sup>17</sup> (sortie de crise) indique que 48.2% des Petites Entreprises en Afrique considèrent le manque d'accès au financement comme un obstacle majeur contre 14% en Europe (soit 1/3 du taux de l'Afrique). Pourtant la crise était financière et c'est l'Europe qui en a subi les plus gros chocs. Le constat est le même pour les Moyennes Entreprises avec 40,8% en Afrique contre 13,7% pour l'Europe. Dans le même temps, en moyenne 22.2% des entreprises africaines accèdent au financement bancaire contre 48.1% en Europe. Ces chiffres indiquent que les causes de cette contrainte sont plus profondes qu'elles n'y paraissent.

Tableau 3 Pourcentage d'entreprises considérant le manque d'accès au financement comme un obstacle majeur, par région et en fonction de la taille de l'entreprise

Région	Petites entreprises	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises
Afrique	48,2	40,8	32,7
Asie en développement	26,3	24,5	21,6
Amérique en développement	30,8	25,3	18,8
Europe en développement	14	13,7	15,3

Source : Calculs du personnel de la BAD sur la base des données issues des Enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises 2011.

Tableau 4 Pourcentage d'entreprises obtenant un prêt ou une ligne de crédit, par région et en fonction de la taille de l'entreprise

Région	Petites entreprises	Entreprises de taille moyenne	Grandes entreprises	Moyenne
Afrique	16,1	31,8	47,7	22,2
Asie en développement	24,7	34,8	48,2	30,6
Amérique en développement	38,9	53,6	67,7	47
Europe en développement	40,9	57,2	67,4	48,1

Source : Calculs du personnel de la BAD sur la base des données issues des Enquêtes de la Banque mondiale auprès des entreprises 2011.

Une étude<sup>18</sup> de la Banque Mondiale, réalisée en 2014 révèle que les PME représentent 90% du secteur privé en Afrique alors que seulement 10% d'entre elles ont accès au financement.

Les PME ont un poids considérable dans le tissu économique des pays de l'Union, indique le rapport sur les conditions de banques en 2016<sup>19</sup>, publié par la BCEAO. En effet, celles-ci représentent, selon les pays de l'UEMOA, entre 80% et 95% des entreprises recensées.

<sup>17</sup>BAD. Le développement du secteur privé comme moteur du développement économique en Afrique. Rapport sur le développement en Afrique 2011, Banque Africaine de Développement, 2011.

<sup>18</sup> *SME Finance in Africa*, Sep 2014, Beck, T. & Cull, R., World Bank, 37 pages

<sup>19</sup> *Présentation du dispositif de soutien au financement des PME/PMI* /<https://www.bceao.int/fr/content/presentation-du-dispositif-de-soutien-au-financement-des-pmepmi>

Toutefois, la plupart des études indiquent que ces entreprises accèdent difficilement au financement, notamment les crédits à moyen et long terme.

*Le rapport sur le développement économique en Afrique 2011*<sup>20</sup>, de la BAD, estime entre 55 et 67 millions d'entreprises PME sur le continent, dont 70% ne disposeraient pas de moyens financiers suffisants. Leurs besoins de financement représentent entre 385 et 455 milliards de dollars EU. Par conséquent, leur contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) et à la création d'emplois s'en trouve limitée.

### 1.1.6 Offre de financement

Les petits entrepreneurs sont rarement en mesure de satisfaire aux conditions fixées par les institutions financières. Les PME sont jugées risquées à financer par les institutions financières, en raison du manque d'informations sur les capacités de remboursement des entrepreneurs et de la faiblesse des garanties. Parallèlement, le système financier de la plupart des pays d'Afrique présente des limites et offre donc peu d'outils de financement adaptés aux particularités des PME africaines.

Suivant une étude de la BM, 36,80% des PME en Afrique subsaharienne considèrent l'accès au financement comme un obstacle majeur contre seulement 11,6% pour les pays OCDE. La valeur de la garantie équivaut à 214,2% du prêt demandé en Afrique Subsaharienne contre 148,30% dans l'OCDE.

Tableau 5 Pourcentage d'entreprises considérant le manque d'accès au financement et la garantie exigée sur les prêts comme obstacle par région.

Economie	Manque d'accès au financement	Prêts exigeant une garantie	Valeur de la garantie exigée en % de la ligne de crédit demandée
Afrique Subsaharienne	36,80%	83,50%	214,20%
Tous les pays	25,70%	78,70%	205,10%
Revenu élevé OCDE	11,60%	63,70%	148,30%

Source : Groupe BM, *Enterprises Surveys 2015*<sup>21</sup>

Aperçu de l'offre de financement :

\*Les banques ne couvrent qu'une petite partie de l'investissement dont les PME ont besoin en se concentrant principalement sur le financement à court terme et les besoins en fonds de roulement.

\*Banques dédiées aux PME : Certaines banques concentrent leurs activités sur les prêts aux PME, mais elles ne servent que certains créneaux de PME, par exemple celles pouvant accéder

<sup>20</sup> *Rapport sur le développement économique en Afrique 2011*, © Banque africaine de développement 2011, P91/216

<sup>21</sup> Finance pour tous : promouvoir l'inclusion financière en Afrique de l'Ouest Conférence régionale de la CEDEAO 20 septembre 2016, Dakar, Sénégal Amadou N. R. SY Africa Growth Initiative

au marché public, ou n'ont qu'une offre limitée ne couvrant pas pleinement les besoins des PME. La plupart des banques prêteraient aux PME à un taux d'intérêt compris entre 10% et 13% à court terme et entre 9% et 11% à moyen et à long terme. Le taux d'intérêt annuel des banques est plafonné à 13,5% par la Banque centrale (DGGF 2017). De nombreuses banques axées sur les PME utilisent des fonds de garantie pour couvrir une partie de leurs risques.

\*Depuis quelques années, la littérature s'accorde sur l'existence d'un chaînon manquant « missing middle »<sup>22</sup>, un segment des PME sans offre de financement formelle. Ce segment peut se définir comme compris entre le plafond des prêts relevant de la microfinance et le plancher du crédit bancaire. Entre ces deux limites se trouve un chaînon manquant où les petites et moyennes entreprises peinent à se faire financer. Le terme de « méso finance » est de plus en plus utilisé.

\*Les institutions de microfinance (IMF) desservent donc le secteur des PME (formel et informel) avec des prêts aux montants plus faibles, principalement des prêts à court terme et couvrant uniquement les besoins en fonds de roulement, en raison de leurs propres limites de financement. Malgré leur forte concentration urbaine, les IMF ont commencé à s'étendre vers les zones rurales, en particulier celles actives. Les taux d'intérêt de la microfinance sont plus élevés que les taux bancaires, autour de 19-25% par an (DGGF 2017). Le besoin de financement pour les PME a en partie été comblée par les IMF.

\*Les fonds de capital investissement et en capital-risque deviennent de plus en plus pertinents surtout pour les PME formelles ivoiriennes. Il y a plus de 20 de ces structures actives sur le marché, bien que seulement 10 à 12 d'entre elles fonctionnent pleinement. En tout état de cause, la Côte d'Ivoire possède le plus grand marché de capital-investissement et de capital-risque des pays francophones d'Afrique de l'Ouest (DGGF 2017).

\*Les business Angels et autres sources de financement privé se multiplient et commencent à intégrer le marché (Sénégal, Côte d'Ivoire). Le financement participatif, ou crowdfunding, n'est pas encore très présent dans les pays, seules quelques initiatives sont actuellement en cours de mise en place. Les avantages du financement participatif sont peu connus (sauf en Côte d'Ivoire, Sénégal).

Selon une enquête<sup>23</sup>(BCEAO 2014), auprès des établissements de crédit, ces difficultés d'accès des PME au financement bancaire proviennent principalement, de la faible qualité de l'information financière et comptable produite par ces entreprises (97,3% des établissements); des insuffisances dans leur gestion et leur gouvernance (87,3%) ; du taux de défaut élevé des crédits accordés aux PME(69,1%) ; de l'insuffisance ou la faiblesse des

---

<sup>22</sup>Gouillat, Elodie. Financer efficacement les PME en Afrique : une vision du terrain. Novembre 2017. <http://www.findevgateway.org/fr> (Consulté 01 Décembre, 2018).

<sup>23</sup> (BCEAO, Présentation du dispositif de soutien au financement des PME/PMI s.d.)

mécanismes de partage des risques(68,2%) et des insuffisances de l'environnement juridique et judiciaire (70,0%).

Tableau 6 Enquête auprès des établissements de crédit sur les difficultés d'accès au financement des PME

Raisons	
Faible qualité de l'information financière et comptable produite par ces entreprises	97,30%
Insuffisances dans leur gestion et leur gouvernance	87,30%
Insuffisances de l'environnement juridique et judiciaire	70%
Taux de défaut élevé des crédits accordés aux PME	69,10%
Insuffisance ou la faiblesse des mécanismes de partage des risques	68,20%

Source : A partir des données (BCEAO, 2014).

A l'analyse de ces causes, les difficultés de financement des PME relèvent tant de l'environnement que de la demande et de l'offre. Elles ne sont pas une spécificité de l'Union, mais communes aux économies en développement d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie conclut ainsi la BCEAO.

En considérant cette analyse, il est clair que c'est un ensemble de causes qui sont à l'origine de la problématique de financement des PME en Afrique.

## 1.2 Cadre de recherche

### 1.2.1 Questions de recherche

#### Contexte Niger

Suivant l'enquête des Entreprises 2017<sup>24</sup> réalisée par la Banque Mondiale, dans un pays comme le Niger, l'accès au financement (15,2%) constitue le second obstacle majeur, après la concurrence du secteur informel, 33,3% rencontré par les entreprises nigériennes. Ce chiffre monte à 24,2% lorsque vous le rapportez au cas spécifique des PME.

Tableau 7 Pourcentage des entreprises identifiant l'accès au financement comme une contrainte majeur (échantillon de 151 entreprises)

Taille entreprise (effectif)	Niger	Afrique Sub-Saharienne	Tous les pays
Petite (5-19)	24.1%	41.5%	27.6%
Moyenne (20-99)	24.2%	34.7%	24.5%
Grande (100+)	24.3%	28.0%	20.9%

Source : Enterprise Surveys Niger 2017, Groupe Banque Mondiale

<sup>24</sup> (BM, Enterprise Surveys Niger 2017)

A noter, aussi que le Niger dispose à ce jour d'un indice synthétique de fécondité (ISF= 6 enfants/femme en 2017)<sup>25</sup>, un taux de croissance démographique de 3.8% qui annoncent que la population actuelle sera multipliée par 2.5 en 2050 . La population actuelle de 20.6 millions d'habitants serait estimée à plus de 50 millions en 2050. Le dynamisme de la population nigérienne requiert une création massive d'emplois pour absorber la jeunesse entrant sur le marché du travail chaque année (estimée à quelques 265 000 jeunes en 2015)<sup>26</sup>. Nombre d'entre eux doivent partir en quête d'opportunités vers des villes qui ne disposent actuellement ni d'infrastructures pour les accueillir ni d'emplois à leur offrir. D'autres iront chercher des emplois par l'émigration. L'existence d'importants contingents de jeunes sans emploi constitue un facteur de risque politique et social majeur et malencontreusement ce pays est classé dernier en termes d'indice de développement humain IDH (Rapport 2018 du PNUD). Son économie peu diversifiée reposant sur les exportations matières premières (uranium, or, pétrole). Son PIB est constitué à 45% du secteur primaire, 36% du secteur tertiaire et 19% du secteur secondaire.

Tableau 8 UEMOA Ressources du PIB Niger

Niger	2015		2016		2017	
	En milliards de FCFA					
PIB marchand	3 730,0		3 893,3		4 116,3	
Secteur Primaire	1 551,0	42%	1 731,5	44%	1 837,8	45%
Secteur secondaire	755,6	20%	757,7	19%	778,7	19%
Secteur tertiaire	1 424,2	38%	1 404,7	36%	1 499,8	36%
Taux de croissance du PIB (en %)	4,0		5,0		5,2	
Population (millions)	19,2		20,0		20,8	
PIB au prix courant par habitant (milliers FCFA)	222,1		223,5		227,1	

Source : Auteur, 2019 en fonction des données de (BCEAO, Rapport annuel 2017)

C'est dans ce contexte qu'un Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises au Niger CIPMEN a ainsi été créé en 2014 afin d'accompagner, dans leurs démarches, les porteurs de projet et les jeunes start-ups pour concrétiser leurs idées d'entrepreneuriat. Ce centre, né à partir d'un partenariat public privé, offre aujourd'hui des outils innovants de financement destinés aux PME.

La crise de 2008, a en effet permis l'émergence de plusieurs solutions innovantes, qui tirent notamment parti des progrès de la technologie (fintech<sup>27</sup>) et qui pourraient changer la donne pour les PME africaines. Ces sources de financement innovant à condition d'avoir le cadre

<sup>25</sup> (INS, Mai 2018)

<sup>26</sup> (SDDCI Février 2017)

<sup>27</sup> Contraction de "Finance" et de "Technologie", le terme Fintech désigne les acteurs technologiques qui bouleversent les secteurs bancaire et financier.

règlementaire, l'accompagnement et l'information nécessaires seraient un second souffle pour ces PME.

Question générale : (Cas du Niger)

- Quelle est la contribution du CIPMEN dans l'émergence du financement innovant des PME au Niger ?

Questions spécifiques : (Cas du Niger)

- Comment apprécier la performance d'un incubateur tel que le CIPMEN ?
- Quels sont les avantages des outils innovants de financement du CIPMEN par rapport aux financements traditionnels ? (Conditions des financements, gestion des risques)

Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

### 1.2.2 Propositions de recherche

Notre travail va reposer sur deux propositions de recherche :

Proposition 1 : le CIPMEN contribue au renforcement de l'écosystème entrepreneurial du Niger.

Proposition 2 : Les outils innovants de financement du CIPMEN améliorent l'offre de financement des PME au Niger.

Objectifs de la recherche

- Objectif général

Afin de faciliter l'accès des PME du Niger aux financements innovants, ce travail de recherche traite de la problématique de l'accès au financement des PME dans l'espace UEMOA, en démontrant les limites des financements classiques pour ensuite aborder l'alternative des financements innovants à travers l'expérience du CIPMEN en rappelant le processus suivi.

- Objectifs spécifiques :

Spécifiquement dans le cadre de cette recherche, il s'agit de :

- Déterminer une grille d'indicateurs de performance pouvant s'appliquer au CIPMEN ;
- Démontrer la pertinence de l'offre de financement du CIPMEN ;
- Faire des propositions d'amélioration pour la performance globale du CIPMEN mais aussi de l'offre de financement innovant des PME ;
- Proposer sous forme de projet opérationnel une de nos recommandations.

### 1.2.3 *Intérêt de l'étude :*

L'intérêt porté à cette étude, se veut à la fois théorique et pratique. Sa portée théorique réside dans la recherche sur la performance d'un incubateur d'entreprise d'une part et d'autre part de la mise en place des outils innovants de financement des PME au Niger. Leur déploiement est assez récent (2017) et à ce jour, aucune collecte de données ou approche méthodologique n'a été avancée pour en tirer des leçons. D'un point de vue pratique, ce travail représente ainsi la première évaluation de ce genre qui a été réalisée au niveau du CIPMEN, qui comme nous le verrons prend une certaine ampleur dans la sous-région en matière d'innovation. Notre approche méthodologique permet ainsi de combiner les résultats des données qualitatives (entretiens avec les bénéficiaires) et les données quantitatives (rapports de gestion, questionnaires) collectées pour proposer des pistes de solutions adéquates afin d'améliorer les objectifs du centre.

Enfin, cette étude revêt aussi un intérêt personnel car elle nous permet d'enrichir notre curiosité intellectuelle en abordant un sujet d'actualité et surtout en utilisant une approche scientifique pour l'expliquer. Tout en espérant que cette étude exploratoire suscitera de nouvelles questions et de nouvelles recherches.

## 2 Revue de littérature et Cadre théorique

Suite à l'énoncé de la problématique d'accès au financement des PME dans l'UEMOA, ce second chapitre s'articule autour de la revue des concepts entourant le rôle des incubateurs d'entreprises ainsi que les différents services qu'ils offrent aux PME. Il examine aussi la contribution l'approche de Schumpeter sur lien innovation-entrepreneur et les étapes de financement des PME. Ce chapitre nous permet de faire la transition entre le financement classique et le financement innovant afin d'asseoir le cadre théorique de notre recherche ainsi que la justification empirique du choix des variables et de leurs indicateurs.

### 2.1 Performance des incubateurs d'entreprises

#### 2.1.1 Définition et enjeux

Le concept d'incubation trouve ses origines aux Etats unis dans les années cinquante (50) pour ensuite arriver en Europe dans les années 70. Ce n'est que dans les années 2000 qu'il fait son apparition en Afrique.

(Turgeon,1987 :3) essaie de démontrer les différentes dimensions du concept incubateur et retient la définition suivante : « Un lieu physique où sont réunis pour une période limitée, plusieurs entreprises en phase de démarrage, préalablement sélectionnées et où l'on offre une combinaison minimale de services logistiques, de bureau et de consultation souvent à couts réduits ».

Pour (Albert et al.,2002 :8) le terme « incubator » désigne les pépinières d'entreprises, le concept d'incubateur étant parfois traduit par « innovation center » mais d'une façon générale, le terme « incubator » recouvre à la fois les structures d'appui avant et après la création. Les incubateurs et pépinières sont considérés comme des « camps d'entraînements » et des « maisons d'accueil » des entrepreneurs présentant des ressources dédiées, spécialisées à l'accompagnement et à l'assistance des entreprises dans les premières années de leur création (Albert,2003 : 27)<sup>28</sup>.

Albort-Morant et Ribeiro-Soriano (2015)<sup>29</sup> mentionnent la définition de la revue *Entrepreneur's Small Business Encyclopedia* qui est selon eux la plus pertinente. Un incubateur d'entreprises est ainsi défini comme étant « une organisation conçue pour accélérer la croissance et le succès d'entreprises par l'intermédiaire d'un réseau de ressources et de services dédiés aux entreprises. Cela peut impliquer des espaces de travail, du capital, du mentorat ou encore des services de réseautage ».

---

<sup>28</sup> Les incubateurs sont-ils au service des entrepreneurs ? Phillipe ALBERT Décembre 2003

<sup>29</sup> *A bibliometric analysis of international impact of business incubators*, Gema Albort-Morant, Domingo Ribeiro-Soriano, Journal of Business Research Volume 69 May 2016, Pages 1775-1779.

L'incubateur d'entreprises est un ainsi outil au service de la PME naissante, c'est une structure d'accompagnement d'entreprises. Sa mission principale est d'assister les porteurs d'un projet innovant en vue de créer une société. Il vise à résoudre la plupart des problèmes que vivent les nouvelles PME. Les incubateurs peuvent se différencier entre eux par les services qu'ils proposent, leur caractère lucratif ou non, ou encore le type de projets qu'ils ciblent.

Il convient ainsi de clarifier en même temps les notions entourant les structures d'accompagnement :

- Incubateur d'entreprises : est une structure accueillante et accompagnante des entreprises en création, jusqu'à leur création et parfois pendant leurs premiers mois d'existence. Il peut proposer une palette de services aux créateurs d'entreprises : hébergement, conseils juridiques et financiers, analyse du business model, recherche de financements
- Pépinière d'entreprises est une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement du porteur de projet et de la jeune entreprise. Elle favorise la réussite des nouvelles entreprises en réduisant les obstacles liés au démarrage de l'activité.
- Accélérateur d'entreprises est un programme qui offre aux entreprises en démarrage l'accès à du mentorat, à des investisseurs et à d'autres formes de soutien pour les aider à devenir stables et autonomes.

Par conséquent, on doit se questionner sur comment l'incubateur d'entreprises répond-t-il aux nombreux problèmes des nouvelles PME.

### 2.1.2 Critères de performance

L'analyse de la performance des incubateurs a fait l'objet de nombreux développements théoriques et pratiques. La multiplication des outils d'analyse et instruments de mesure pose la question de la pertinence de ces mesures.

La littérature analysant l'impact des incubateurs sur le développement des entreprises qu'elles hébergent (et éventuellement accompagnent) se décomposent en deux courants.

La première approche qualifiée de « normative »<sup>30</sup> s'accorde sur une vue externe de l'incubateur, en s'intéressant à son apport sur le tissu économique et social par exemple. Cette approche d'un point de vue externe se basait au départ sur des études de cas, des comparaisons pour recueillir les « meilleures pratiques » des incubateurs (Smilor,1987)<sup>31</sup> afin d'élaborer des recommandations sur l'amélioration de leur processus d'incubation (la qualité

---

<sup>30</sup>Jacques Arlotto, Jean-Michel Sahut et Frédéric Teulon. « Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? » Dans *Gestion* 2000 /6 (Volume 29), 2012 : 31- 43.

<sup>31</sup>Smilor, R. W. « Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. » *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 34, No. 4, 1987: 146–156.

du management, les services fournis aux firmes et les interactions avec l'environnement extérieur essentiellement). Les travaux initiaux<sup>32</sup> de (Turgeon, 1987) ont porté sur le « jeune » concept des centres d'incubation d'entreprises. Il procède ainsi à une synthèse théorique du concept en se basant sur l'expérience américaine. Il y conclut que l'incubateur reste avant tout un lieu de survie des entreprises naissantes mais cependant il est aussi destiné à créer des emplois. Utilisé à bon escient, un incubateur d'entreprises pourrait servir comme un outil de développement économique régional.

Le rapport de recherche (Albert, Bernasconi et Gaynor Avril 2002,) prend comme postulat de départ que les incubateurs ont vu le jour il y a une trentaine d'années aux Etats-Unis dans des circonstances particulières. Pourtant ce modèle connaît aujourd'hui un essor impressionnant en changeant l'écosystème entrepreneurial de nombreux pays. L'incubation est ainsi considérée comme un métier jeune et en évolution, une industrie qui a ses méthodes, ses outils, ses standards, ses structures professionnelles. Cette « industrie » constitue un enjeu important pour le renouvellement des économies ainsi qu'un facteur de compétitivité. Elle a un effet multiplicateur des jeunes entreprises et des technologies dans un pays.

Les travaux de (Chabaud et al.,2003)<sup>33</sup> en partant du constat que les études sur l'entrepreneuriat, bien que nombreuses ces dernières années, visent surtout les traits de l'entrepreneur. Ils évoquent le fait que l'influence des incubateurs et pépinières d'entreprises en particulier dans le domaine de la création d'entreprises innovantes a été négligée. Ils s'intéressent alors au rôle des réseaux dans la dynamique de développement des jeunes entreprises. En s'appuyant sur la théorie des réseaux sociaux, dans la lignée de Granovetter et de Burt, ils démontrent le lien existant entre la performance des structures d'accompagnement et les réseaux relationnels/entrepreneuriaux qu'ils arrivent à mobiliser autour des entreprises incubées.

L'étude de <sup>34</sup> (Boutelaa et Bendebiche, 2018) montre que la vulnérabilité des PME face à la compétition accrue des grandes entreprises et des multinationales a impliqué la mise en place des incubateurs et les pépinières d'entreprises afin de leur assurer une continuité de réussite dans un environnement devenu de plus en plus contraignant. La performance des incubateurs se mesure ainsi aux services qu'ils proposent aux incubés notamment dans les domaines de la formation, du management, de la création d'entreprises, de l'entrepreneuriat et du marketing.

---

<sup>32</sup> Turgeon, Daniel. « L'incubateur d'entreprises : un outil de développement au service de la PME naissante. » Thèse. Trois-Rivières, 1987.

<sup>33</sup> Didier Chabaud, Sylvie Ehlinger, Véronique Perret. « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? » Nov 2003.

<sup>34</sup> Boutelaa, Naima, et Mohamed Bendebiche. « L'impact de l'utilisation des incubateurs d'entreprises sur la durabilité des PME Algériennes. » Mars 2018.

Cependant cette approche a été fortement critiquée car ne tenant pas compte au départ de l'avis des parties prenantes et aussi sur la difficulté d'y transposer les recommandations issues (Abetti, 2004), ce qui limite l'intérêt de ce type d'études. Aujourd'hui, la littérature s'accorde sur le fait que les parties prenantes de l'incubateur orientent les objectifs de celui-ci et doivent donc orienter les résultats attendus et les indices de performance (Vedel et Stephanie, 2011).

Le processus de sélection pour l'incubation joue également un rôle important car plus les critères sont sélectifs, plus le nombre d'entreprises incubées sera faible. Le résultat attendu en termes de survie des entreprises serait plus important mais ce n'est pas toujours le cas. Les travaux de (Aerts et al., 2007)<sup>35</sup> montrent qu'il est plus élevé lorsque les pratiques de sélection sont modérées.

La relation taux de survie, réussite des firmes incubées est plus importante et directe avec la panoplie de services offerts par l'incubateur. Les services d'accompagnement influencent de manière positive la performance des entreprises incubées mais cette influence dépend en partie de la détermination et de l'engagement réciproque de chacune des parties (Studdard, 2004)<sup>36</sup>.

Le savoir vivre, le savoir être, l'enthousiasme, le relationnel de l'équipe d'accompagnement s'avèrent également déterminants dans la réussite des projets afin d'accompagner de façon optimale les entrepreneurs (Messeghem et Sammut, 2007)<sup>37</sup> et d'améliorer leur relation avec l'environnement. En particulier, le réseau de l'incubateur vise à leur faciliter l'accès aux sources de financement.

L'article de (Arlotto et al., 2012)<sup>38</sup> aborde la problématique de la performance des structures d'accompagnement du point de vue des entrepreneurs hébergés. Il procède par une comparaison entre les entreprises incubées durant les premiers mois de leur activité et les jeunes entreprises ne faisant pas appel à leurs services, sur les critères efficience et pérennité. Ils démontrent ainsi, à la fois un effet incitatif des incubateurs sur les entrepreneurs potentiels à passer à l'acte de création, mais également ils favoriseraient le succès des firmes incubées. Les attentes des entrepreneurs vis-à-vis des incubateurs sont clairement ciblées au niveau des services fonctionnels et des infrastructures. En définitive, cet article arrive à une conclusion fort intéressante qui établit une large dépendance entre la qualité du travail du directeur de la structure et la qualité des services fournis par cette même structure et perçue par les entrepreneurs. La qualité personnelle ou la personnalité du manager d'un incubateur qui joue

---

<sup>35</sup> Aerts, Kris, Paul Matthyssens, et Koen Vandenbempt. « Critical role and screening practices of European business incubators. » *Technovation*, 27 (5), 2007: 254-267.

<sup>36</sup> Studdard, N.L. « The entrepreneurial ventures social interaction with the business incubator management and relationship's impact on firm performance. » Doctoral dissertation. Newark, New Jersey, 2004.

<sup>37</sup> MESSEGHEM, K., SAMMUT, S., 2007, "Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement", *Gestion* 2000, 3, pp. 65-82.

<sup>38</sup> *Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ?* Jacques Arlotto, Jean-Michel Sahut et Frédéric Teulon Dans *Gestion* 2000 2012/6 (Volume 29), pages 31 à 43

la plupart du temps aussi le rôle de chargé d'affaires influe sur la satisfaction des entrepreneurs incubés. Enfin, il retient aussi que les services des incubateurs pourraient être plus développés et davantage axés sur l'aide à la recherche d'investisseurs car l'accès à des ressources et services au travers d'un incubateur est un facteur déclenchant du passage à l'acte de création de l'entreprise.

Nous pouvons ainsi dresser un tableau récapitulatif des indicateurs de la performance des incubateurs suivant (Vedel, Stephany, 2010)<sup>39</sup>.

Tableau 9 Les indicateurs de performance des incubateurs

	Variables objectives	Variables subjectives
Analyse externe	Variables économiques (emplois créés, taux de survie, subventions obtenues etc.)	Indicateurs sociaux
Analyse interne	Variables d'activité (taux d'occupation, taux d'entrée, taux de sortie etc.)	Variables de satisfaction

Source : (Vedel et Stephany 2010)

De notre revue littéraire, nous pouvons tirer que les services d'accompagnement tels que proposés par les incubateurs sont un « package », une offre globalisée et il est difficile de les évaluer individuellement. Ces services doivent être évalués globalement car étant complémentaires et concourant à un objectif bien précis.

Pour être pertinente, la mesure de la performance des incubateurs doit être multidimensionnelle (Messeghem et Sammut, 2014)<sup>40</sup>. La performance de l'incubateur peut alors être observée à travers des indicateurs d'activité et de performance.

## 2.2 Financement des PME innovantes

### 2.2.1 PME innovantes et start-ups

Les PME innovantes et les start-ups faisant partie de notre échantillonnage et vu qu'elles sont ciblées par les incubateurs, nous allons tenter de les définir afin de mieux cadrer notre étude.

Selon Schumpeter<sup>41</sup>, le caractère cyclique de l'économie trouve son origine dans l'innovation. Schumpeter définit ainsi l'innovation comme « les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transports, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle ». Le débat sur la définition de l'innovation a abouti en 2005,

<sup>39</sup> Vedel, Benjamin, et Eric Stephany. « Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ? » *Gestion* 2000 27(3), 2010.

<sup>40</sup> Bakkali, Chaffik, Karim Messeghem, et Sylvie. Sammut. « La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel. » *Revue internationale P.M.E* 2014 Volume 27, numéro 3-4, 2014 : 1-4.

<sup>41</sup> Schumpeter, J. A. (1999). *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Paris : Dalloz. (Oeuvre originale publiée en 1911).

au sein de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à : l'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures (OCDE, 2005). Ce concept est clarifié dans le Manuel d'Oslo (P.54).

Il est en effet important de cerner le caractère innovant<sup>42</sup> des PME car s'il est prouvé, il leur donne accès à certains privilèges, fiscalement ou socialement, en fonction des législations ou des organismes : être sélectionné dans un programme d'incubation, statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) pour des aides publiques...

Pour la Commission Européenne (CE)<sup>43</sup>, la définition de la PME innovante est ainsi duale car on doit démontrer qu'elle répond aux critères juridiques de la PME et ensuite justifier en quoi consiste son innovation. Il s'agira alors d'une « entreprise capable de démontrer, au moyen d'une évaluation effectuée par un expert extérieur, qu'elle développera, dans un avenir prévisible, des produits, services ou procédés neufs ou substantiellement améliorés par rapport à l'état de la technique dans le secteur considéré... ou dont les dépenses de recherche et de développement représentent au moins 10 % du total de ses coûts d'exploitation...le chiffre étant certifié par un auditeur externe. »

Ainsi pour la CE, le caractère juridique de l'entreprise innovante doit-être justifié par un évaluateur externe soit au moyen des techniques et procédés qu'elle développera dans un avenir prévisible ou encore par les dépenses en Recherche en développement qu'elle effectue.

Cette définition englobe ainsi les start-ups. Une Start-up (jeune pousse) étant une jeune entreprise innovante ayant un fort potentiel de développement et nécessitant des investissements importants afin de pouvoir financer sa croissance rapide. Elle fait donc l'objet d'importantes levées de fonds. La création d'une nouvelle entreprise passe nécessairement par le statut de start-up.

Il faut noter que dans le contexte étudié, il n'y a pas de définition stricte ou légale de la PME innovante. Elle est surtout considérée comme celle qui développe des innovations ou des projets innovants et qui fait de l'innovation un moyen de compétitivité c'est-à-dire un moyen d'amélioration des produits, des processus. Elle a généralement un fort potentiel de croissance qui lui demande des fonds.

---

<sup>42</sup> (Chauvel et Borzillo Mars 2017)P.3

<sup>43</sup>Financier, Deveum Sourcing. Une nouvelle définition pour la PME innovante. 28 Janvier 2015. <https://www.deveum.fr/>.

### 2.2.2 *Financements innovants des PME.*

Les différentes étapes du financement des PME innovantes suivent le processus de l'innovation en allant de la création à la maturité de la PME. Il existe effectivement toute une littérature qui traite du financement de l'innovation et des aspects que cela englobe. Ce n'est pas l'objet de notre étude qui s'intéresse aux financements innovants dans les structures d'accompagnement.

Les PME innovantes se caractérisent en effet par des besoins de financement importants, que les prêts bancaires ne suffisent pas toujours à combler. Par ailleurs, leur jeunesse extrême et leur taille réduite leur interdisent l'accès aux marchés financiers, pour leurs premières années de vie tout au moins. D'où tout l'intérêt de l'étude de (Rédis, 2006) pour connaître les acteurs et leurs pratiques lors de l'accompagnement à la levée de fonds (ALF) des entreprises à fort potentiel. Ces acteurs se caractérisent ainsi par leur coaching pour faciliter la mise en relation entre les entrepreneurs et les investisseurs. Pour (Dubocage 2003), le rôle de l'ALF est de familiariser l'entrepreneur au vocabulaire de l'investisseur qui est fortement tiré du jargon anglo-saxon comme nous le verrons par la suite (start-up, seed capital, love money, crowdfunding...) avant de l'initier aux pratiques du monde de la finance.

Suivant cette logique, il nous est nécessaire de présenter les différentes étapes de financement d'une PME innovante comme conceptualiser actuellement. Ce modèle trouve tout de même ses origines dans la théorie du financement hiérarchique (Pecking Order Theory) qui a été proposée en 1984 par S.C Myers<sup>44</sup>. Selon cette théorie<sup>45</sup>, les entreprises ont une logique établie, des priorités dans le choix des sources de financement suivant une hypothèse d'asymétrie d'information. Ainsi elles privilégieront : en premier lieu, l'autofinancement, puis si cela ne suffit pas et qu'il faut faire appel à un financement externe, elles choisiront d'émettre de la dette peu risquée, la dette risquée et enfin l'augmentation du capital en dernier recours.

Ainsi les financements<sup>46</sup> de startups et d'entreprises innovantes sont segmentés par trois grandes étapes<sup>47</sup> : la phase d'amorçage, la phase de capital-risque et la phase de capital développement.

---

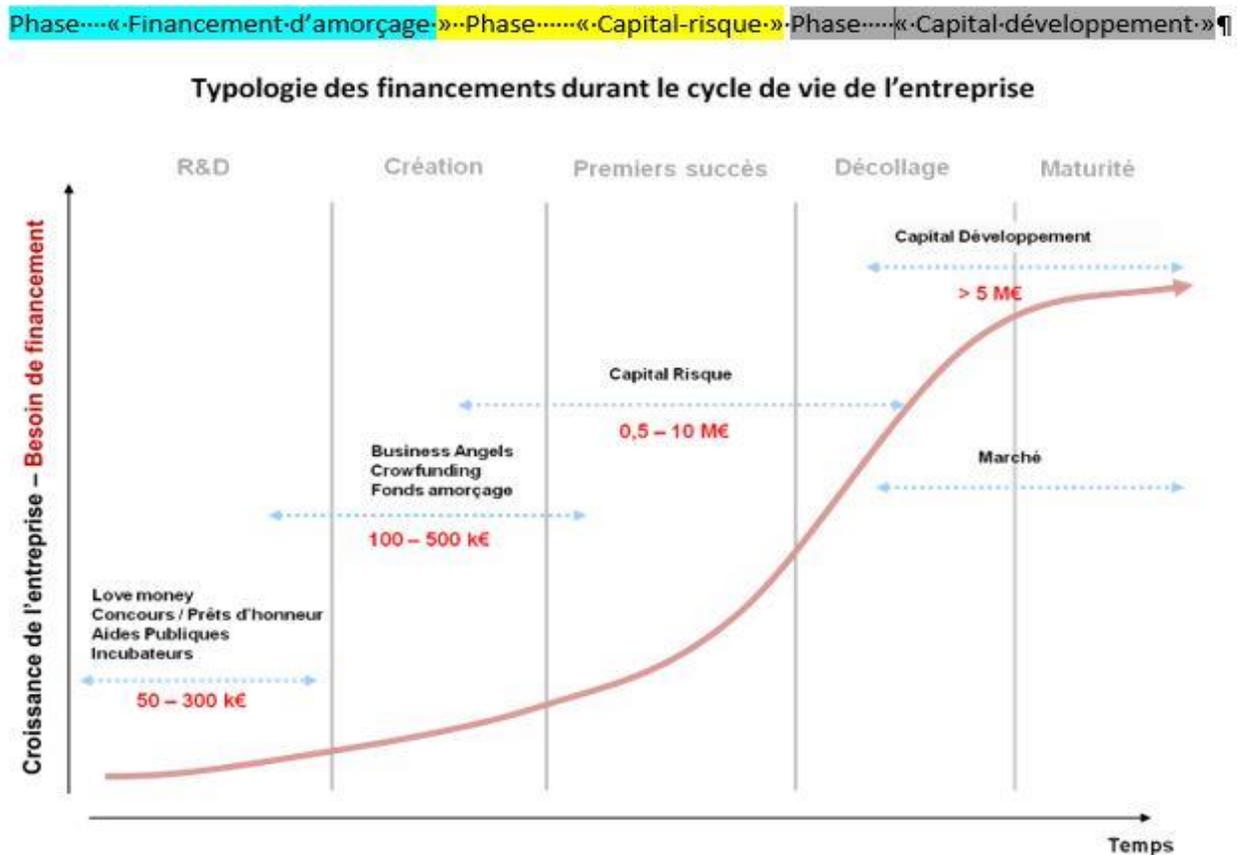
<sup>44</sup> C.Myers, Stewart. «The Capital Structure Puzzle,» The journal of finance, July 1984.

<sup>45</sup> Adair, Philippe, et Mohamed Adaskou. « Théorie du compromis versus Théorie du financement hiérarchique : une analyse sur un panel de PME non cotées. » Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 29 Octobre 2014 : 1-23.

<sup>46</sup> Gloaguen, Philippe, et Agnès Bricard. Le guide du financement d'entreprises. Hachette Livre – Le Guide du routard, Octobre 2015.

<sup>47</sup> PWC. De la phase d'idéation à l'early-stage : le financement d'une start-up. PricewaterhouseCoopers France et Pays Francophones d'Afrique., Novembre 2017.

Figure 1 Typologie des financements durant le cycle de vie de l'entreprise



Source : FRENCHFUNDING<sup>48</sup>

❖ La phase « Financement amorçage »

L'amorçage « seed capital », à l'image de l'implantation d'une graine, est l'étape initiale d'une société, qui cherche à créer un produit et / ou un service viable et à établir une preuve de concept. Les besoins de financements exprimés sont ceux de l'idée aux premiers succès. Elle représente la phase la plus risquée pour un éventuel investisseur car les incertitudes autour du projet sont élevées ne sachant pas comment le marché va accueillir (phase de R&D, brevets, preuves de concept, premier chiffre d'affaires). Elle est alimentée par :

L'apport personnel : En règle générale, l'apport personnel avoisine 30% des besoins en financement du projet. C'est un signe d'implication forte du créateur dans son projet et de sa volonté de réussir pour les investisseurs. Il peut-être en numéraire (somme d'argent...) ou en nature (apports de biens : immeubles, brevets...).

Le Love Money : il s'agit des capitaux apportés par la famille, les amis et les proches. Cet apport peut être sans contrepartie (donation), ou contre des parts dans le capital du projet.

<sup>48</sup>FrenchFunding: Les investisseurs Start-ups, <https://frenchfunding.fr/les-investisseurs/#.XEtBv1wzblW> consulté le 28 décembre 2018

Les subventions/Aides fiscales : Il existe une multitude d'aides publiques pour la création, le développement ou toutes les phases de la vie de l'entreprise. Elles peuvent venir directement de l'Etat, des régions ou des communes, mais aussi de différentes structures, comme les établissements publics. Ces aides peuvent prendre des formes diverses : subventions directes, crédits d'impôt, avances remboursables, préfinancements. Le Crédit d'impôt Innovation (CII) est un dispositif en France qui complète le crédit d'impôt recherche (CIR) avec l'objectif de soutenir les PME qui engagent des dépenses spécifiques pour innover. Le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) permet de bénéficier d'une réduction de fiscalité et des charges sociales relatives aux emplois d'ingénieurs et de chercheurs.

Les prêts d'honneur : Il s'agit d'un prêt sans garantie ni caution personnelle, généralement à taux zéro, et inscrit en fonds propres pour les projets innovants. Ce type de prêt est proposé par les réseaux d'accompagnement. Il est obtenu après passage devant un jury et est un gain de crédibilité pour faciliter l'obtention des financements bancaires.

Les fonds de garantie : ils ont pour fonctions principales de faciliter et de sécuriser l'accès au crédit bancaire pour l'entreprise tout en limitant la caution personnelle, ou celle de l'entourage, et en évitant le recours au nantissement de compte bancaire. Ils se substituent auprès des banques comme garants du porteur de projet sauf que leur accès demande un coût important.

Les Business Angels : les anges financiers sont des personnes physiques organisées en réseau. Ce sont des investisseurs « providentiels » qui soutiennent financièrement un projet à partir de leur patrimoine personnel. Généralement, ils apportent en plus de l'investissement financier, leurs carnets d'adresse et leur expérience dans le domaine entrepreneurial. Les Business Angels prennent des parts dans le capital de l'entreprise.

Les fonds d'amorçage : ce sont des fonds apportant du capital aux entreprises innovantes en contrepartie ils prendront part au capital une fois que l'entreprise sera créée. Ils travaillent généralement avec les business Angels mais eux sont des organismes semi-publics ou privés disposant d'une équipe de gestion professionnelle dédiée.

Le financement participatif : en anglais « Crowdfunding », que l'on définit littéralement par le « financement par la foule ». Le *crowdfunding* se base sur la logique selon laquelle les petits efforts accumulés peuvent faire aboutir de grands projets. Le crowdfunding rassemble des individus pour un projet humain, une aventure collective via une plateforme en ligne pour permettre la collecte de fonds. Il existe plusieurs formes de *crowdfunding* mais généralement trois<sup>49</sup> sont reconnues.

- Le don (« crowdgiving ») c'est une forme de participation sans attente ni contrepartie, qui se fait par une personne physique ou une personne morale

---

<sup>49</sup> Tariant, Jean-Marc. Guide pratique pour financer son entreprise. Paris : Groupe Eyrolles, 2015. P15

(association, entreprise). Le don est alors désintéressé, même s'il existe une autre pratique de don avec contrepartie, tout à fait symbolique (cadeau). Il faut aller au-delà de l'aspect financier pour voir toute l'importance et la portée de cette démarche.

- Le prêt rémunéré ou non (« CrowDLending »), à ce stade on utilisera le prêt non rémunéré, la plateforme sert d'intermédiaire entre le porteur de projet et les potentiels prêteurs.
  - L'investissement (« crowdinvesting » ou « equity crowd ») qui consiste à ouvrir son capital à de nouveaux investisseurs via le web. Cela s'apparente au capital-risque.
- ❖ La phase « Capital-risque »

Celle-ci intervient à partir des premiers succès de l'entreprise. Elle gagne de l'argent mais n'est pas encore suffisamment rentable pour faire décoller le projet. Les projets concernés sont donc ceux ayant déjà une équipe, un modèle éprouvé et qui survivent en réalisant un chiffre d'affaire minimal. Cette phase est alimentée par :

Les fonds d'amorçage : comme présentés précédemment, mais ils représentent une part anecdotique de la « phase capital-risque ».

Les subventions : elles sont spécifiques au développement de certains secteurs et à la création d'emplois, certains projets peuvent prétendre à des subventions durant cette phase.

Le capital-risque : c'est un investissement sous forme de capital (généralement de l'argent) pour des projets à fort potentiel de croissance mais n'ayant pas encore atteint leurs points d'équilibre. Les investisseurs prennent part au capital de l'entreprise naissante en lui faisant profiter de leur expérience et de leur réseau. Le but étant de valoriser cette entreprise pour ensuite revendre leurs parts au moment de la phase de développement.

Les partenaires industriels : il s'agit de la mise en commun de la force de production pour produire et commercialiser un produit nouveau. Ce sont des entreprises déjà développées, généralement des grands groupes, qui seront des partenaires privilégiés du projet qu'ils financent. Ce type de financement est restreint aux entreprises du même secteur et ayant un réel intérêt pour le grand groupe, il est plus fréquent au niveau des incubateurs universitaires ou des centres de recherche. (Exemple : la recherche en innovation de Polytechnique Montréal avec l'industrie). Il est formalisé par un contrat de partenariat où il y a parfois des prises de participation ou encore un contrat commercial entre les deux entités.

Les banques : si le projet est prometteur, et que le concept est prouvé, l'entrepreneur peut prétendre à des prêts bancaires. Mais cela reste rare à ce stade du projet.

Le financement participatif, de type « CrowDLending » L'emprunteur s'adresse, par le biais d'une plateforme web, à une multitude de prêteurs qui vont participer à hauteur de leurs moyens. La somme se doit d'être remboursée dans des temps impartis, avec ou sans intérêts. Nous avons aussi l'investissement en capital ou « equity » où les particuliers participant à

l'effort collectif deviennent actionnaires du projet (souvent, il s'agit de monter une entreprise). Ces capitaux sont détenus par ces « petits actionnaires », leur donnant un droit de regard, un droit de vote mais également à une partie des bénéfices futurs.

❖ La phase « capital développement »

Elle sert à financer des entreprises ayant plusieurs années d'existence et montrant de fortes perspectives de croissance (vers un marché international par exemple). Elles sont à la recherche d'un investissement en fonds propres, minoritaire, devant servir à financer le développement de l'entreprise en croissance interne (financement du besoin en fonds de roulement) ou soit en croissance externe (acquisitions). Pour cela, il existe<sup>50</sup> :

Les fonds d'investissements : ils investissent en capital dans des entreprises assez mûres qui dégagent un chiffre d'affaires conséquent et des bénéfices. Cela a tout de même une conséquence sur la gouvernance de l'entreprise, sa gestion car le fonds jouant un rôle important dans son conseil d'administration.

Les banques : à ce stade de développement, les entreprises peuvent recourir à des prêts bancaires car pouvant présenter toute l'information nécessaire à l'octroi d'un prêt.

Les marchés financiers : les entreprises peuvent s'introduire sur les marchés financiers (la bourse) pour vendre des parts de leur capital, être cotée pour diminuer son endettement ou alors trouver le financement conséquent de ses grands projets.

Les financements proposés pour accompagner ce processus sont-ils tous innovants ? Pour cela on doit considérer les acteurs, les bénéficiaires et même le marché en jeu. Nous retiendrons ici comme critère d'analyse celui du renforcement de l'écosystème entrepreneurial, c'est-à-dire est-ce que les offres de financement proposées sont adaptés aux besoins des PME. Ces offres existent ailleurs sur d'autres marchés, dans d'autres pays, le fait de les vulgariser en les rendant disponibles sur le marché local est déjà fort appréciable. Pour répondre à cette question il faudra passer par des éléments qualitatifs et quantitatifs.

### 2.3 Cadre théorique et identification des variables de notre étude

Pour Joseph Schumpeter : « l'innovation est la force motrice du progrès économique, et les entrepreneurs sont les agents de l'innovation » (Gislain 2012). L'incubateur « Innovation center » a pour mission de faciliter l'éclosion des PME innovantes. Cependant l'innovation vient avec ses risques et ses exigences, notamment un besoin de financement conséquent et adapté. Des offres nouvelles de financement alternative et/ou complémentaires font ainsi leur apparition au côté du financement classique des PME. De ce chapitre, il convient de dire qu'il existe une relation entre PME innovantes, incubateur et financements innovants.

---

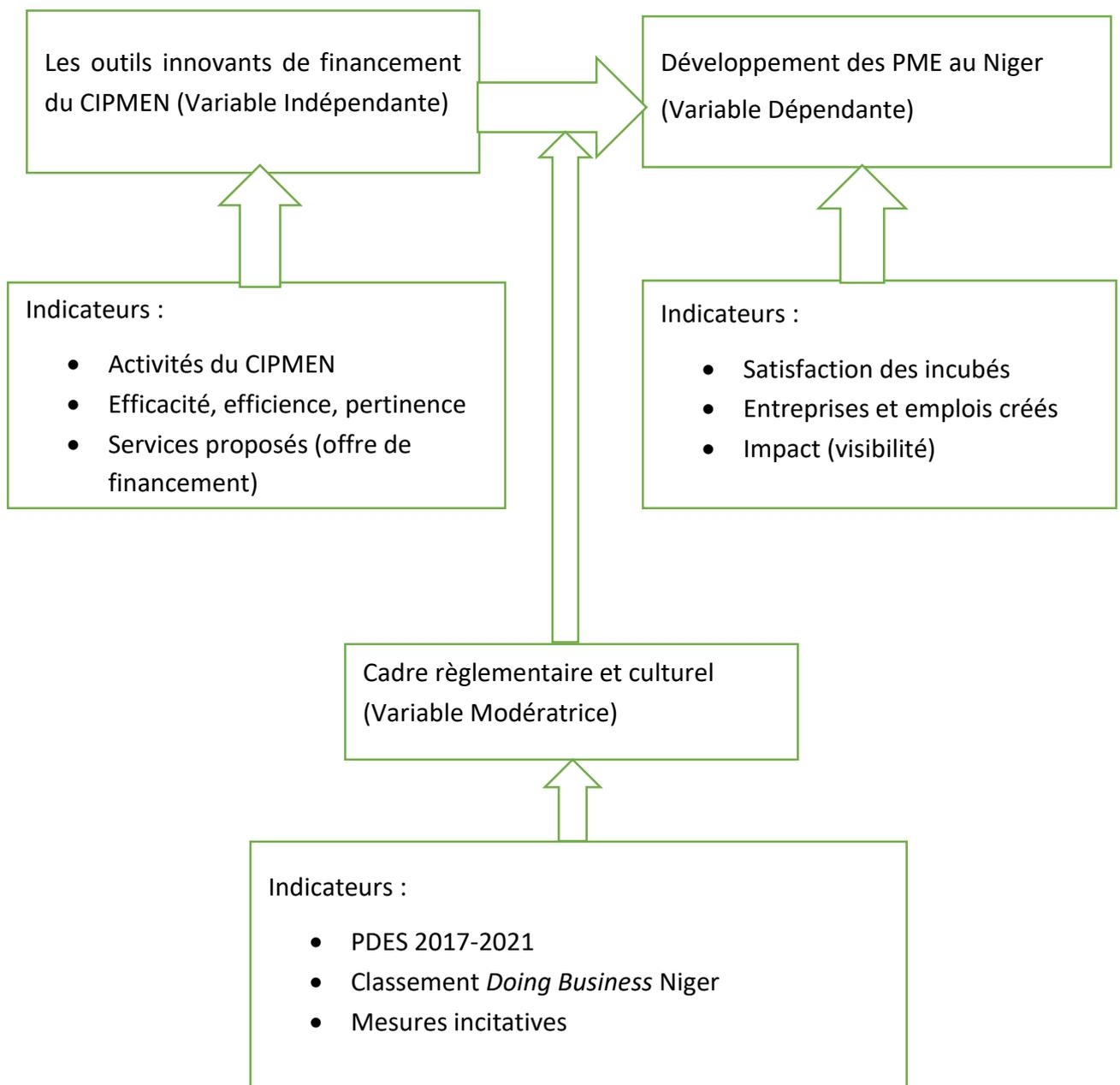
<sup>50</sup> Voir (Tariant,2015) : un tableau récapitulatif est mis en annexe.

L'incubateur permettant de faciliter la relation entre l'offre et la demande. C'est un outil de diffusion ou de vulgarisation de pratiques innovantes de l'entrepreneuriat afin de rendre ce dernier performant.

Qui dit « innovation » suppose des changements culturels et structurels. Ainsi de tels financements innovants sont fonction du cadre réglementaire et du degré d'acceptation des acteurs (bénéficiaires, Etat, organismes financiers, société) avec comme indicateur : les mesures incitatives à l'entrepreneuriat, le plan de développement économique et social PDES 2017-2021.

Notre cadre opératoire est ainsi schématisé :

Figure 2 Cadre opératoire



### 3 Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises du Niger (CIPMEN)

L'approche logique découlant des hypothèses de recherche sera hypothético-déductive. C'est-à-dire qu'on partira d'un cas particulier, celui des entreprises incubées pouvant bénéficier des outils innovants, pour généraliser notre hypothèse à l'ensemble des PME au Niger. Il s'agit en outre d'un « cas d'étude » dont les méthodes et outils seront décrits dans le présent chapitre.

#### 3.1 Méthodologie de l'étude :

##### 3.1.1 Méthode de recherche : l'étude de cas

L'étude de cas est une méthode adaptée aux sciences sociales largement reconnue et utilisée en sciences de gestion. Elle est employée dans de nombreuses situations afin d'apporter des éléments de réponse aux phénomènes individuels, organisationnels ou politiques (Robert K. Yin, 2003). Une étude de cas est une méthode empirique permettant « d'investiguer un phénomène contemporain dans son contexte réel », qu'elle « s'appuie sur de multiples sources d'information », et « bénéficie de développements théoriques antérieurs qui aident à guider l'analyse des données » (Robert K. Yin, 2003, pp. 13-14 ). Elle peut être définie comme « l'étude approfondie d'un ou très peu d'objet de recherche, ce qui permet d'obtenir une connaissance vaste et détaillée de ces derniers » (Benavent, 2005 : p2)<sup>51</sup>. Avec une méthodologie progressive, basée sur des recherches existantes et de nombreux exemples concrets, elle est considérée comme une méthode inédite pour vérifier empiriquement des hypothèses de recherche (Albarello, 2011, p144)<sup>52</sup>. Dans notre revue littéraire nous avons soulevé les critiques émises à l'encontre l'approche normative des incubateurs basée sur l'étude de cas, car ne tenant pas compte des parties prenantes et surtout dans la difficulté d'y transposer les recommandations issues a d'autres entités (Abetti, 2004). En dépit de cette faiblesse, la méthode de l'étude des cas nous paraît la mieux adaptée à notre recherche. Nous tentons en effet d'analyser un phénomène bien défini dans un contexte précis. Cela dans l'optique d'identifier les difficultés inhérentes et de proposer des solutions appropriées afin d'y remédier efficacement. Notre recherche de type exploratoire vise donc à analyser les outils innovants de financement des PME déployés par le CIPMEN ainsi que les missions assignées au CIPMEN en tant qu'instrument de renforcement de l'écosystème entrepreneurial au Niger tout en tenant compte du cadre réglementaire et culturel entourant les PME au Niger et dans l'espace UEMOA. Cette analyse découle d'une étude sur le terrain pour bien délimiter le périmètre d'intervention du CIPMEN.

---

<sup>51</sup> Benavent C. (2005), Méthodologie de la recherche : « la méthode d'étude de cas ». 12 pages

<sup>52</sup> Albarello, Luc. Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche. De Boeck : Bruxelles (2011)

Pour effectuer de manière objective notre étude de cas, nous avons opté pour une approche mixte utilisant à la fois des données qualitatives et quantitatives.

L'approche quantitative nous a permis de tester la proposition de recherche 1 à savoir : « P1 : Le CIPMEN contribue au renforcement de l'écosystème entrepreneurial du Niger ». Ainsi les données quantitatives collectées ont permis de mesurer les critères d'efficacité et de performance du CIPMEN.

L'approche qualitative a surtout permis de vérifier la proposition P2 : « Les outils innovants de financement déployés par le CIPMEN améliorent l'accès au financement des PME au Niger ». Ayant opté pour un centre incubateur d'entreprises (PME), comme structure de stage, nous avons procédé par une méthode non expérimentale à travers une étude sur le terrain. Cela a consisté à observer les entreprises incubées et leur comportement face aux outils innovants de financements mis à leur disposition. Ainsi, en fonction du degré d'acceptabilité et des conditions préalables à l'acquisition d'un financement innovant, les entreprises auront tendance à refuser ou accepter cette modalité.

### 3.1.2 *Technique de collecte des données*

Les techniques de collecte se sont basées sur quatre outils : la recherche documentaire, le questionnaire, l'entretien et l'observation (directe et participante).

#### ❖ La recherche documentaire :

Elle peut se décomposer en deux niveaux. Nous avons ainsi consulté une documentation générale abordant les outils de financement en faveur des PME dans l'UEMOA ainsi que le rôle des incubateurs en Afrique de l'Ouest d'une part et enfin une documentation spécifique sur l'incubateur CIPMEN, qui constitue notre « cas » d'étude.

La documentation générale a consisté en la revue des documents sur : les politiques de promotion et de financement des PME dans l'UEMOA, les rapports de la BCEAO, la BAD, la BM et le guide des incubateurs en Afrique de l'Ouest pour une meilleure compréhension du financement des PME africaines.

La documentation spécifique concerne les rapports de gestion du CIPMEN ainsi que toute documentation disponible relative à cet incubateur bien précis depuis sa création en 2014.

Les données quantitatives secondaires ont ainsi été recueillies sur les sites des institutions (BCEAO, BAD, UEMOA...) ou alors collectées directement auprès du personnel du CIPMEN (Rapports de gestion).

#### ❖ L'enquête :

Il s'agit des questionnaires adressés aux entreprises incubées pouvant bénéficier des financements innovants mais aussi à celles qui n'en bénéficient pas pour connaître leurs

impressions sur ce nouveau type d'outils. Cette étape s'est effectuée par la conception d'un questionnaire, son explication aux parties prenantes et sa diffusion par voie électronique (Google Survey). L'échantillon interrogé se compose de 35 start-ups. Il s'agit de l'ensemble des incubés et pré-incubés présents lors de notre stage.

Tableau 10 Population Enquête

<b>Incubés</b>	<b>Pre-incubés</b>
Coach santé	SONIDEL
Ferme youyou	PDAD
Ranch du sahel	Sahel Agro
Totem	AL BAKARA
E3D	Step de Niamey
foyertech	E-BEYRAY
Icon	AGRI+227
MTMR	Moubarak Niger
Niger bioplast	CRABE
Niger digital	Houbbi rose
Sahel Délices	Cyber sécurité
Novatech	ACS INGÉNIERIE
Agritech	Taf taf
Le concret	Recyclage de déchets
Innov#Elle (Saro App)	
ZIHM SAS (My car)	
ILAN TS (karatou Post bac)	
5AI TECH (Car Secutity)	
SOLID Niger (E-santé)	
Motaxi	
Niger Cab	

Source : Données du CIPMEN

❖ L'entretien semi structuré :

Il s'agit d'un entretien mené avec un échantillon peu représentatif. En effet nous avons eu à le faire avec des entreprises incubées mais aussi avec du personnel du CIPMEN et enfin avec des promoteurs de projet externes (données primaires) en fonction de leur disponibilité. L'idée était de mener une discussion, suite au questionnaire, sur les financements innovants et de faire des propositions réalistes.

Tableau 11 Echantillon entretien non structuré

Personnel CIPMEN	3
Incubés	5
Promoteurs externes	3

Source : Auteur, 2019

❖ L'observation (directe et participante) :

L'observation directe a été utilisée pour procéder au recueil d'informations directement auprès du personnel du CIPMEN et aussi des entreprises incubées. Elle nous a aussi permis de confirmer ou infirmer certaines réponses de nos questionnaires à partir des faits et phénomènes observables directement. Elle complète donc bien les autres techniques utilisées. Elle a eu lieu sur le site de stage. Notre présence permanente dans le milieu nous a permis de participer aux différentes activités du CIPMEN et d'apporter des conseils et solutions aux problèmes qui se présentent, etc.

### 3.1.3 Analyse des données

Les données recueillies ont été analysées au moyen des outils suivants :

❖ L'analyse de l'écosystème entrepreneurial au Niger

C'est un diagnostic externe du CIPMEN pour situer la place que ce dernier occupe dans son environnement. Cette analyse nous permet de dégager l'influence du cadre réglementaire et culturel, notre variable modératrice, sur la mission du CIPMEN. Nous avons préféré cette méthode au PESTEL car le CIPMEN disposait déjà d'une cartographie des acteurs d'accompagnement.

❖ Les critères de performance : Efficacité et pertinence

Dans le cadre de notre recherche, le critère d'efficacité nous permet de mesurer la réalisation des objectifs prévus du CIPMEN à travers les résultats obtenus dans son rapport de gestion ainsi que la réalisation d'activités événementielles (données quantitatives secondaires).

La pertinence tient en ligne de compte non seulement la mesure de l'atteinte des objectifs visés mais aussi de la finalité attendue : satisfaction du client, des partenaires...du CIPMEN (données quantitatives et qualitatives primaires).

L'analyse des données quantitatives de la recherche s'est faite via Excel et le google Survey.

### 3.1.4 Apport du stage

Le mémoire de fin d'études étant centré autour de la problématique d'accès aux financements des PME au Niger, le CIPMEN est pour nous le lieu idéal pour mener à bien cette étude scientifique. En effet, il s'agit de notre « cas » d'étude lui-même.

D'une part le CIPMEN est lui-même né d'un partenariat public privé et d'autre part il déploie des outils innovants de financement des PME. Ce stage nous est donc bénéfique non seulement pour la collecte de données mais aussi pour l'observation tant directe que participante aux activités du CIPMEN. Cet environnement nous permet de travailler sur l'amélioration des outils de financement, d'interagir avec les bénéficiaires de ces financements et enfin de soumettre un questionnaire pour l'enquête terrain.

Nous avons eu ainsi l'occasion d'assister aussi aux phases de planification du Sahel Business Angels Club SBAC, à un comité d'octroi du Fonds Social pour l'Innovation FSPI et de beaucoup discuter avec les promoteurs des entreprises incubées lors des séances d'accompagnement.

### 3.2 Présentation du CIPMEN<sup>53</sup>

Lancé officiellement en Avril 2014, le CIPMEN (Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises du Niger) est le premier incubateur d'entreprises du Niger qui offre un accompagnement aux porteurs de projets et aux startups (2<sup>e</sup> incubateur en Afrique de l'ouest francophone). Le CIPMEN est une association à but non lucratif soutenue par l'Etat nigérien et reçoit des financements privés (Orange, le fonds SINERGI, Bolloré, Total, Veolia ou Bank of Africa). Il est né d'un partenariat public privé. Le CIPMEN joue le rôle d'outil de développement multisectoriel au service des startups nigériennes.

#### 3.2.1 *Objectifs et champ d'intervention*

Sa mission est de développer un entrepreneuriat innovant et durable, et de contribuer à la structuration de l'écosystème entrepreneurial. Il vise à faire émerger des entreprises économiquement viables à forte proposition de valeur, capables de participer de manière concrète au développement économique et social du Niger.

#### 3.2.2 *Programmes d'accompagnement :*

Le Centre Incubateur des PME au Niger accompagne les porteurs de projet ou promoteurs en activité dans le lancement et/ou le développement de leurs activités. Il propose ainsi deux programmes distincts dont les bénéficiaires sont recrutés, suite à un appel à candidature, par promotion :

- ❖ La pré-incubation (pour les promoteurs de projet) :

La pré-incubation offerte par CIPMEN s'adresse aux personnes qui ont une idée d'entreprise à concrétiser, quel que soit le secteur d'activité. Ce programme de pré-incubation

---

<sup>53</sup><http://www.cipmen.org/> consulté en le 30/01/2019 nous avons retranscrit les informations mises à jour au niveau du site.

accompagne les projets de tous les secteurs d'activité de l'idée à la création de leur entreprise. Il prend la forme d'atelier auxquels assistent les porteurs de projets de la même promotion. Les porteurs de projets ont en plus la possibilité d'avoir des échanges personnalisés avec les responsables en développement des affaires du CIPMEN, spécialisé dans un secteur d'activité.

❖ L'incubation (entreprises ayant au moins un an d'existence)

L'incubation est un programme qui aide les entrepreneurs à structurer leur entreprise afin de développer leurs activités. Ce programme est destiné aux entreprises en activité depuis au moins un an. Le programme d'incubation soutient les entreprises qui évoluent principalement dans les secteurs suivants : TIC, l'agrobusiness, les énergies renouvelables (ER) et l'environnement. Cet accompagnement est individualisé et adapté au besoin spécifique de l'entreprise. L'incubation prévoit d'accompagner le promoteur dans la révision des documents de gestion et d'orientation stratégique de son entreprise : business plan, analyse de son marché, modèle économique, etc.

### 3.2.3 *Autres actions au Niger et à l'international*

Le centre incubateur offre un environnement privilégié et stimulant propice aux initiatives entrepreneuriales. Divers événements liés à l'entrepreneuriat et l'innovation socio-économique y sont organisés afin de favoriser l'accès au marché et diffuser les meilleures pratiques. Ces événements constituent des cadres fédérateurs des acteurs de l'écosystème entrepreneurial et des opportunités de réseautage.

Le CIPMEN organise aussi des activités d'éveil à l'entrepreneuriat pour sensibiliser le grand public aux impacts socio-économiques de l'entrepreneuriat. Son expertise en entrepreneuriat unique au Niger est aussi sollicitée pour l'accompagnement de projet à destination des jeunes et des femmes pour le compte de partenaires.

Le CIPMEN travaille aussi à faciliter l'internationalisation des entreprises nigériennes. En effet, le centre incubateur nigérien a initié le consortium *SahelInnov* dans l'objectif d'améliorer la coopération entre les incubateurs de la sous-région et permettre la structuration du marché sahélien.

### 3.2.4 *Equipe CIPMEN*

Le CIPMEN est géré comme une entreprise privée avec un conseil d'administration, une direction générale et un fonctionnement pérenne. En effet, le CIPMEN a atteint le stade d'autofinancement après 4 ans d'activités, grâce à la croissance des entreprises incubées.

Le CIPMEN est constituée d'une équipe dynamique regroupant une douzaine de personnes (2018) :

- Le Directeur Général

- Les Business Développeurs (5) : ils sont en charge de l'accompagnement hebdomadaire.
- Les Project Managers (2) : ils sont en charge des missions de consulting
- Les Fundraisers (2) : recherchent les bailleurs de fonds
- L'Office Manager (1) : qui coordonne les tâches activités dans le bureau
- Les coordinateurs régionaux (2) : pour l'élargissement du réseau à l'échelle nationale (Tahoua, Zinder.)

## **4 Analyse de la performance du CIPMEN et de la pertinence des outils innovants de financement des PME**

Ce chapitre présente les résultats de recherche du mémoire ainsi que la discussion qui en découle. La première section présente le CIPMEN au cœur de l'écosystème entrepreneurial du Niger. La deuxième section évalue la performance du centre incubateur. Enfin, la troisième identifie des pistes de recommandations pour l'amélioration de l'accès au financement sous forme d'un projet opérationnel.

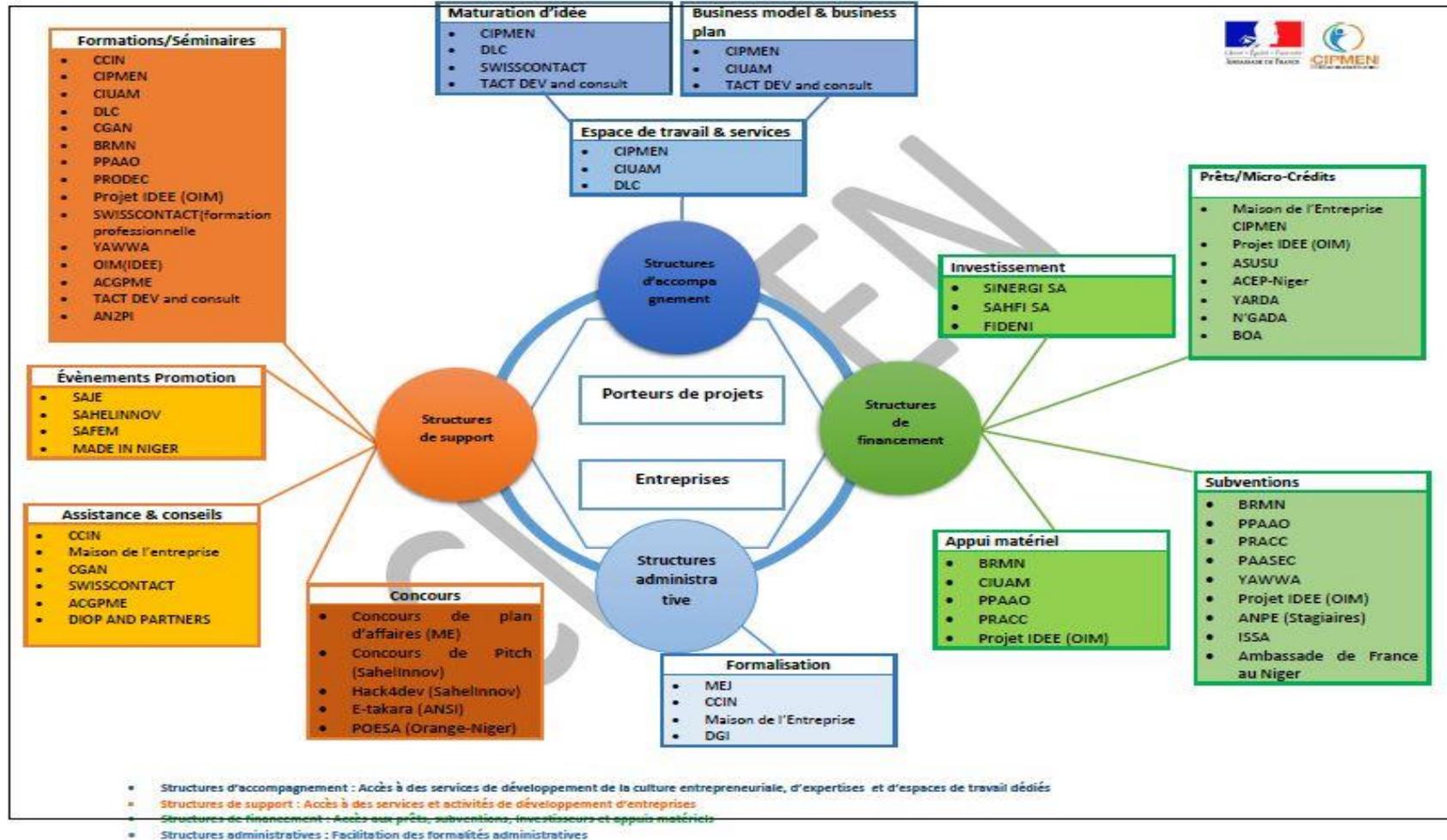
### **4.1 CIPMEN au cœur de l'écosystème entrepreneurial du Niger**

Un écosystème entrepreneurial est l'environnement dans lequel évoluent les entrepreneurs. Il rassemble différents acteurs et initiatives, au service du développement de l'entrepreneuriat, que l'on classe généralement en six catégories : financement, capital humain, culture, marché, infrastructures et dispositifs de soutien, politique et réglementation<sup>54</sup>. Ces critères nous permettent de mettre en évidence l'influence de la variable modératrice identifiée comme le cadre réglementaire et culturel du Niger.

---

<sup>54</sup> (Banque Mondiale 2018)

Figure 3 Cartographie des structures d'accompagnement des entreprises au Niger



Source : (CIPMEN, Ambassade de France)

### ❖ **Financement :**

L'analyse de la cartographie des structures d'accompagnement, indique quatre types de structures accompagnant financièrement les entrepreneurs et porteurs de projet en leur fournissant l'investissement, les prêts et micro-crédits, l'appui matériel et les subventions. Le CIPMEN intervient donc au niveau des prêts et micro-crédits pour les prêts d'honneur, son offre est innovante car aucune autre structure ne pratique ce type de prêt. Force est de constater que la plupart de ces acteurs sont des partenaires de l'incubateur CIPMEN.

### ❖ **Le capital humain :**

Il s'agit à ce niveau des compétences affichées par les entrepreneurs et leurs collaborateurs. Le taux brut de scolarisation, enseignement supérieur, au Niger est faible 4.02% (UNESCO,2017), ce pays est classé dernier en termes d'indice de développement humain IDH (Rapport 2018 du PNUD). Le besoin des formations en entrepreneuriat, existe donc. Les structures d'accompagnement sont là pour fournir un espace de travail, des services pour la maturation de l'idée et la réalisation du plan d'affaires. Le CIPMEN est à ce jour le seul incubateur à fournir l'ensemble de ces services. Mieux, il a participé à la conception des modules d'un Master en entrepreneuriat de l'Université Abdou Moumouni (UAM)de Niamey et travaille en collaboration avec le centre incubateur universitaire (CIUAM). Ceci dans le but d'éveil entrepreneurial des jeunes universitaires.

### ❖ **La culture**

Nous devons tenir compte de l'influence de l'informel dans l'entrepreneuriat considéré comme le premier obstacles 33,3% rencontré par les entreprises nigériennes.

Au Niger comme un peu partout en Afrique de l'Ouest, l'entrepreneuriat de subsistance est prédominant tandis que l'incubateur CIPMEN s'intéresse plutôt à un entrepreneuriat de croissance. D'où la sélectivité à l'entrée lors du processus d'incubation. La pré-incubation ne fait pas de différence au niveau de la sélection des projets. La notion d'entrepreneuriat de croissance est assez récente, l'entrepreneur de nécessité et celui exerçant dans l'informel sont les plus courant.

Les structures de support répondent ainsi au besoin de formation et séminaires, elles organisent aussi des événements et concours autour du rôle des PME innovantes. Le CIPMEN ici aussi se positionne à tous les niveaux.

ODD 9<sup>55</sup> : Industrie, innovation et infrastructure : « Investir durablement dans les infrastructures et l'innovation est un vecteur clé de croissance économique et de

---

<sup>55</sup> ONU. sustainabledevelopment/fr/infrastructure-industrialization/. s.d. <https://www.un.org/> (accès le 6 Janvier, 2019).

développement. ». Le CIPMEN adhère à cette logique et cela se traduit par les partenariats nombreux que ce dernier arrive à obtenir.

#### ❖ Politique et réglementation

Nous retiendrons ici le climat des affaires au Niger. Le climat des affaires est défini en termes opérationnels comme l'environnement politique, économique, institutionnel et réglementaire dans lequel s'exercent les affaires dans un pays. La référence en la matière reste le classement *Doing Business (DB)*. Le rang du Niger est en progression passant de 176/189 économies en 2014 à 143/190 économies en 2019 soit 33 places gagnées dans l'amélioration du climat des affaires en quatre ans (*Doing Business Niger, 2019*). Les autorités publiques sous la tutelle du Président (actuel) de la République ont mis en place un Dispositif Institutionnel d'Amélioration et de Suivi du Climat des Affaires au Niger<sup>56</sup> et ce dans le but d'améliorer le classement du pays.

Sur le plan de la crédibilité, 2017 a permis la sélection du CIPMEN pour faire partie des 3 champions du secteur privé nigérien à témoigner lors du forum sur le financement du Programme de Développement Economique et Social (PDES) 2017-2021. Cette performance globale permet d'entrevoir d'excellentes perspectives dès 2018. Rappelons aussi que c'est un outil de développement sectoriel ayant le soutien de l'Etat.

Le chapitre 4 Article 37« Accès aux pépinières d'entreprises et aux incubateurs »<sup>57</sup> de la charte communautaire de l'UEMOA est favorable à la création des structures d'accompagnement des PME et encourage les partenariats publics privés (PPP) en demandant aux autorités locales à fournir un site d'installation gratuit aux dites structures.

La promotion des Micros, Petites et Moyennes Entreprises MPME est un des leviers pour l'atteinte de l'ODD 8 : « Travail décent et Croissance économique ». Cela cadre avec le PDES 2017-2021. Le ministre du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé au Niger, l'a rappelé lors de la Journée Internationale des MPME :« elles apparaissent comme l'une des bases à long terme du développement économique et social d'un pays »<sup>58</sup>. Plusieurs mesures et réformes qui ont été entreprises, au Niger, dont entre autres la création d'un ministère chargé du Secteur Privé au sein duquel se trouve une direction essentiellement dédiée aux Petites et Moyennes Entreprises et à la Promotion de l'Entreprenariat ; l'adoption en décembre 2010 de la Charte des PME du Niger, un document juridique et institutionnel qui définit les PME, fixe les mesures de soutien à leur apporter et les avantages à leur concéder et détermine le cadre de leur reconnaissance puis la création en mai 2012 avec le soutien des Partenaires

---

<sup>56</sup> <https://nigerdiaspora.net/index.php/economie/3719-climat-des-affaires-au-niger-le-president-du-dispositif-institutionnel-visite-les-structures-concernees>

<sup>57</sup> <http://alassanekouanda.blogspot.com/p/projet-de-charte-communautaire-des-pme.html> (accès le Mai 10, 2018).

<sup>58</sup>(<https://nigerdiaspora.net/index.php/economie/4110-journee-internationale-des-micros-petites-et-moyennes-entreprises> lu le 20 Juin 2018

Techniques et Financiers de la Maison de l'Entreprise en vue de faciliter les procédures, les coûts et les délais de création d'entreprise au Niger.

Cependant nous devons aussi tenir compte de l'absence de cadre réglementaire au niveau de l'ensemble de l'UEMOA pour permettre d'encadrer certains financements tels que le crowdfunding ou alors les avantages fiscaux tirés par les Business Angels.

#### 4.2 Performance de centre incubateur CIPMEN :

Il s'agit de mesurer l'évolution des résultats obtenus par le centre CIPMEN depuis sa création en 2014 jusqu'en 2017.

##### ❖ Efficacité et pérennisation :

La question de la pérennisation de l'incubateur est très intéressante et est un indicateur fort de son efficacité à mobiliser les ressources nécessaires à son fonctionnement.

Tableau 12 Ressources du CIPMEN et autonomisation financière.

Réalisations (en FCFA)	2014	2015	2016	2017
Solde n-1	1 825 540	5 061 665	18 812 877	ND <sup>59</sup>
Contribution du privé	55 000 000	47 063 229	43 147 232	ND
Contribution Bailleurs	13 789 650	-	24 000 000	ND
Ressources incubateurs	7 133 715	100 186 935	93 712 142	ND
Total ressources	77 750 919	152 313 844	179 674 267	ND
Résultat net	6 887 205	15 566 877	21 087 678	ND
Autonomie financière	-	16%	60%	100%

Source : A partir des rapports d'activité CIPMEN

Ainsi nous relevons l'évolution croissante des ressources du CIPMEN entre 2014 et 2016. Respectivement l'évolution est de 96% entre 2014-2015 et 18 % de 2015 à 2016. Ses ressources ont ainsi progressé de 130% (de 77.7 millions à 179.6 millions) en trois ans d'existence. L'objectif de pérennisation du centre était au départ fixé en cinq années par le conseil d'administration. Elle s'est réalisée plus rapidement avec une autonomisation de 60% après la deuxième année et enfin 100% en quatre années.

Pourtant durant le lancement de l'incubateur seulement 26% des ressources étaient pérennes et cela s'explique par la phase laboratoire de l'incubation. En effet seulement cinq entreprises étaient incubées en 2014 d'où le faible résultat des ressources d'incubation. Nous devons aussi évoquer le recours aux activités de consulting ou la gestion des programmes-projets qui ont été déterminantes dans l'atteinte de la pérennisation et surtout une ressource très fiable pour

<sup>59</sup> ND= Non Disponible

le centre. Ainsi la stratégie de diversification des activités a été gagnante pour le centre car elles représentaient 75% des ressources de l'incubateur en 2015.

### Réussite des processus de pré-incubation et incubation :

En 2014, durant sa phase de lancement, l'incubation ne portait que sur trois secteurs : TIC, les énergies renouvelables et l'environnement. Pour un objectif de huit (8) entreprises incubées, le résultat final a été de cinq (5) entreprises. Trois (3) entreprises ont ainsi rejoint la première cohorte pour atteindre l'objectif de huit incubés en 2015<sup>60</sup>. L'année 2016 marque un tournant avec un changement du Président du Conseil d'Administration (PCA) du CIPMEN et surtout l'intégration du secteur prometteur de l'agro-business. Cela va avoir pour effet de booster l'incubation. La cohorte de 2016 est ainsi le double de la précédente, elle passe de 8 à 16 incubés. La même dynamique est enregistrée au niveau de la pré-incubation où le taux de succès passe de 50% en 2016 à 70% en 2017 avec un recrutement direct des meilleurs promoteurs pour le programme d'incubation (4 en 2016 et 2 en 2017).

Le chiffre d'affaires cumulé des entreprises incubées qui était à 10 millions de FCFA en 2014 passera à 350 millions FCFA en 2017 soit une progression de 35 points ! La plus forte progression annuelle a lieu entre 2014 et 2015 (de 10 à 200 millions de FCFA), ce qui correspond à une meilleure maîtrise du processus d'incubation.

Ces chiffres de réussite des entreprises incubées sont aussi liés à la sélectivité du processus de recrutement. Suivant notre enquête **93.8%** de notre échantillon a un niveau d'études supérieur. Dans la littérature, le capital humain est généralement mesuré par le niveau d'éducation, lui-même dépendant du nombre d'années de scolarisation, (Gimeno & al., 1997) cité par (Vedel et Stephany 2010), ainsi que l'expérience. Il y aurait alors un lien entre cette mesure et l'esprit d'entrepreneuriat.

Tableau 13 Les résultats incubation et pré-incubation du CIPMEN

Réalisations	2014	2015	2016	2017
Secteurs d'activités	3	3	4 (agro)	4
Entreprises incubées	5	8	14	16
Porteurs de projet en pré-incubation	6	13	13	13
Taux de succès pré-incubation	ND	ND	50%	70%
Pre-incubés vers incubés			4	2
CA cumulé incubés (millions FCFA)	10	200	245	350
Consulting	2	8	10	18

Source : A partir des Rapports d'activité CIPMEN

<sup>60</sup>Mathieu, Olivier. Niger : un coup de pouce aux jeunes pousses. 23 Octobre 2015. <https://www.jeunefrique.com/rubriques/economie/> (accès le Juillet 7, 2018).

**Impact socio-économique, diversification de l'offre, notoriété, leadership :**

Il s'agit ici de démontrer l'impact du CIPMEN sur l'écosystème entrepreneurial.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des multiples facettes du CIPMEN. En effet, il aura contribué à créer plus de 200 emplois directs en quatre ans (soit 50 emplois par an en moyenne). En 2016, les entreprises incubées ont été primées à 15 reprises lors de concours et ont reçu en subvention/prix pour plus de 70 millions de FCFA.

Tableau 14 Les indicateurs d'activité du CIPMEN

Réalisations	2014	2015	2016	2017
Organisation évènements	6	15	12	18
Participation évènements	7	11	15	30
Interviews dans les médias	10	ND	ND	25
Visites des personnalités	15	ND	8	10
Partenariats	15	16	17	22
Suiveurs réseaux sociaux	ND	3000	4000	7000
Emplois directs créés	ND	20	100	200
Effectif CIPMEN	ND	7	8	11
Incubateurs mis en place	-	-	2 (Mali et Guinée)	1 (Djibouti)
Personnes formées	ND	ND	1000	1500

Source : A partir des Rapports d'activité CIPMEN.

Le CIPMEN a aussi organisé le *SahelInnov* qui regroupe le réseau des incubateurs sous-régionaux (9 pays : voir Annexe 7) avec comme marraine Michaëlle JEAN (Secrétaire Générale de l'OIF) en 2017<sup>61</sup>. Il a reçu, la même année, la visite du Président de la BAD Akinwumi ADESINA<sup>62</sup> venu apprécier les efforts d'innovation entrepris par le CIPMEN. Ce type d'activités impacte l'image du Niger à l'international.

Le CIPMEN aura réussi à former plus de 1500 personnes en quatre années. L'effet d'apprentissage est non mesurable, il représente tout de même un indicateur qualitatif important.

Le réseau du CIPMEN comporte 22 partenaires tant dans le domaine privé que public national mais aussi à l'international et ce réseau est un indicateur de performance (Chabaud, 2003).

<sup>61</sup> julie.tilman@francophonie.org. La Secrétaire générale de la Francophonie en visite officielle au Niger. 17 Février 2017. [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/communiquedeplacement\\_niger\\_16-02-2017.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/communiquedeplacement_niger_16-02-2017.pdf) (accès le Février 05, 2019).

<sup>62</sup>Challenge, Business. Visite du président de la BAD au CIPMEN : Dr Akinwumi Adesina promet un accompagnement. 28 Septembre 2017. <http://businesschallengeniger.com> (accès le Février 5, 2019).

Tableau 15 Partenaires Techniques et Financiers du CIPMEN

Partenaires	Tech	Fin	Domaine d'intervention
Etat du Niger	x	x	Conseil d'Administration (CA)
Orange Niger	x	x	CA/Télécom/Soutien financier entrepreneuriat
Total Niger	x	x	CA/ Soutien financier entrepreneuriat
Banque Of Africa	x	x	Conseil d'Administration
OIF	x		Soutien entrepreneuriat/ réseaux internationaux
CCIN	x		Soutien entrepreneuriat
ARTP	x		Télécommunication
PPAO	x	x	Soutien fin Projets Agricoles
Ambassade France	x	x	Prêts d'honneur FSPI/ mobilité
AFD	x	x	Prêts d'honneur PAI/ Renforcement de capacité
<i>AfricInnov</i>	x	x	Financement PAI/ Soutien financier entrepreneuriat
Banque Mondiale		x	Financement des projets
Ag Nat Ste Infor ANSI	x		Numérique/concours E-Takara
OIM	x	x	Projet IDEE
Sinergi SA	x	x	CA/Capital investissement
Impact Com&Media (ICM)	x		Com/Media/Info éco
Grand Hôtel	x		Hôtellerie
Mougani	x		Communication digitale/ Marketing
Iman	x		Publicité/Communication
Startup BRICS	x		Blog/Publicité/Communication
Centre Culturel Franco Nigérien	x		Evènements culturels
LIPTINFOR	x		Fournisseur d'accès internet

Source : A partir du rapport d'activité CIPMEN 2017

Nous trouvons aussi qu'il est pertinent de tenir compte de la qualité du personnel de l'incubateur. En effet en 2018, 4/12 membres du personnel avaient quatre ans d'ancienneté et 6/12 avaient au moins deux années d'ancienneté (2 membres ont fait le *YALI*<sup>63</sup>). Selon (Arlotto et al., 2012) le personnel de l'incubateur joue un rôle sur la satisfaction des incubés. Le taux de turn-over est acceptable et surtout il s'agit de la capitalisation des acquis d'expérience qui est mise en évidence. Nous avons pu aussi l'observer durant notre stage qu'il y avait une certaine forme de convivialité entre le personnel et les incubés durant les séances d'accompagnement. Notons tout de même que l'évolution de l'effectif du CIPMEN ne traduit pas son niveau d'activité. Ceci est aussi un critère d'efficience.

<sup>63</sup> Young African Leaders Initiative USA

Dans la même lignée, il est important de souligner le leadership de celui qui a su mener cette structure durant ces quatre années et qui est à l'origine du *SahelInnov*<sup>64</sup>, la concrétisation de la notoriété du CIPMEN. Nous avons pu en juger lors de notre stage et un externe le confirme durant l'entretien « Une bonne partie du succès du CIPMEN repose sur le réseau qu'a su bâtir son Directeur Al Moctar ». En effet, ce dernier a été classé parmi les personnalités économiques 2016 par le magazine Business Challenge au Niger<sup>65</sup>. Le CIPMEN a aussi été consulté pour répliquer son modèle économique au Mali, en Guinée et à Djibouti.

### **Pertinence des offres :**

Dès son lancement en 2014, le CIPMEN conclut qu'il lui faudra faciliter l'accès au financement et au marché s'il veut voir réussir les entreprises incubées. Une fois de plus, 2016 est une année charnière car le Programme *AfricInnov* (PAI) reçoit le soutien de l'Agence Française de Développement (AFD) pour le financement des start-up africaines. Le CIPMEN, aux côtés d'autres incubateurs dont 3 membres du *SahelInnov*, va bénéficier de ce fonds. Il a pour objectif de financer les jeunes entreprises des incubateurs du PAI par l'octroi d'un prêt personnel sans garantie, ni intérêt. Ce fonds est destiné ainsi à financer ou à abonder les mécanismes de financement d'amorçage locaux, mis en œuvre ou soutenus par chaque incubateur selon son contexte et sa stratégie.

Un fonds d'amorçage SO-INN « Soutien aux Incubateurs Nigériens et à l'insertion professionnelle des jeunes », qui changera de nom pour Fonds Social Pour l'Innovation FSPI, est disponible à partir de 2017 en collaboration avec l'ambassade de France. Il est destiné pour la réalisation d'activités devant contribuer à la promotion de l'entrepreneuriat et au développement des entreprises nigériennes. Sa mise en place, a permis de financer trois (3) entreprises incubées en 2017 et sept (7) autres en 2018. Le montant du prêt, par bénéficiaire, est plafonné à deux (2) millions de Fcfa remboursables sur deux (2) ans sans garantie et sans intérêt.

Ces deux programmes visent à accorder aux promoteurs de projet (personne physique) un fonds d'amorçage permettant de passer de l'idée au démarrage du projet. Le CIPMEN ambitionne ainsi de devenir un accélérateur d'entreprises. Il est important de noter que ces fonds d'amorçage interviennent au niveau de la « vallée de la mort<sup>66</sup> » des PME, c'est-à-dire la phase où beaucoup de PME ne survivent pas à cause du manque de financement.

Le Sahel Business Angels Club est lancé en 2018 pour constituer un réseau d'investisseurs financiers. Ce réseau regroupe les incubateurs partenaires du CIPMEN et son champ d'action

---

<sup>64</sup> Samir Abdelkrim. A. Allahoury (CIPMEN) : « Répondre aux défis du Sahel grâce à l'innovation ». 24 Mars 2017. <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/index.php> (accès le Juillet 07, 2018).

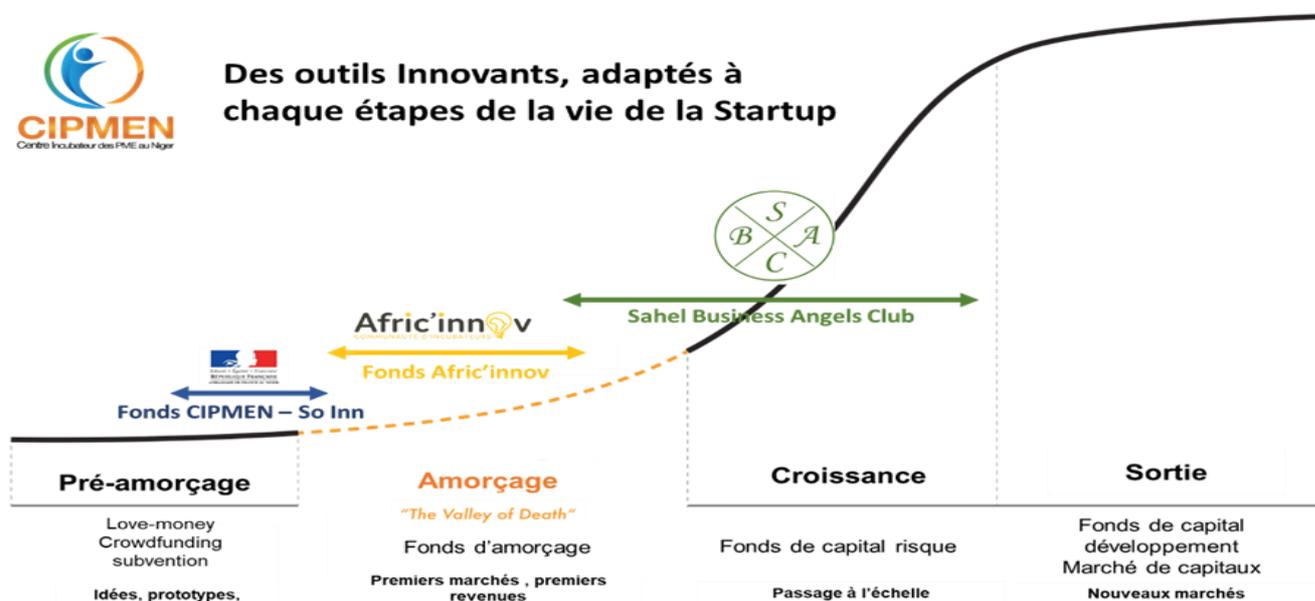
<sup>65</sup> Niger, Business Challenge. Almoktar Allahoury, parmi les personnalités économiques de l'année 2016. 16 Janvier 2017. <http://businesschallengeniger.com> (accès le Juillet 7, 2018).

<sup>66</sup> "vallée de la mort", cette période délicate où les start-ups entre 1 et 3 ans meurent par manque d'accès au financement

comprend la bande sahélienne et l’Afrique de l’Ouest (13 pays au total). Le CIPMEN est à la tête de cette initiative et fera la mise en relation entre les incubés et les investisseurs « providentiels ». Actuellement, il n’existe pas de réseau formel de ce genre au Niger et sa mise en œuvre devrait avoir un impact positif en termes d’accompagnement et de financement des PME incubées. Il permettrait ainsi un potentiel passage à l’échelle internationale des PME retenues grâce à l’expertise et aux moyens déployés par ce réseau.

L’offre de financement<sup>67</sup> du CIPMEN pour les PME incubées se présente ainsi :

Figure 4 Les outils innovants de financement des PME du CIPMEN



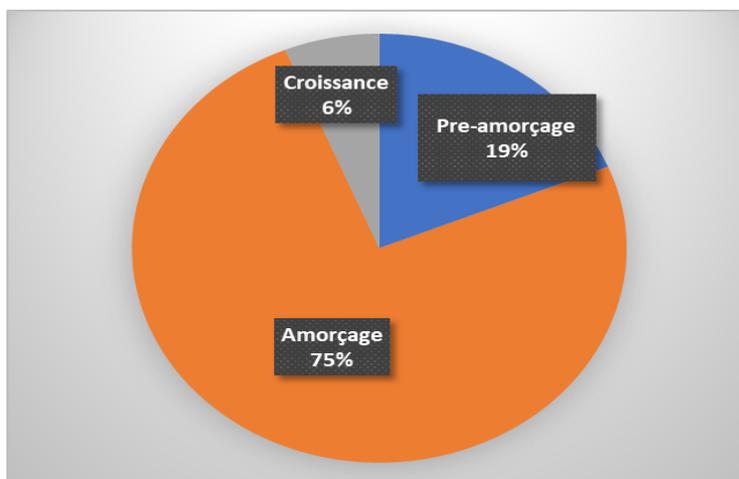
Source : Rapport d’activité 2017 CIPMEN

A noter que la levée de fonds cumulé du CIPMEN durant les quatre années s’élèvent à plus de 1,5 milliards de FCFA.

Nous avons vérifié la pertinence de cette offre au niveau des incubés et selon nos résultats tous les incubés interrogés affichent un besoin de financement (dont 75% recherchent un fonds d’amorçage). Cependant ils se sont adressés à d’autres organismes (40% pour des dons et subventions, 26.6% à des fonds d’investissements, 33% n’ont encore rien fait et seulement 6% au CIPMEN). Les données qualitatives vont montrer surtout une méconnaissance de l’offre du CIPMEN.

<sup>67</sup> Doh, Guevanis. Le CIPMEN lance 3 nouveaux outils pour renforcer l'entrepreneuriat au Niger. 15 mars 2018. <https://www.niameyetles2jours.com/> (accès le Mai 10, 2018).

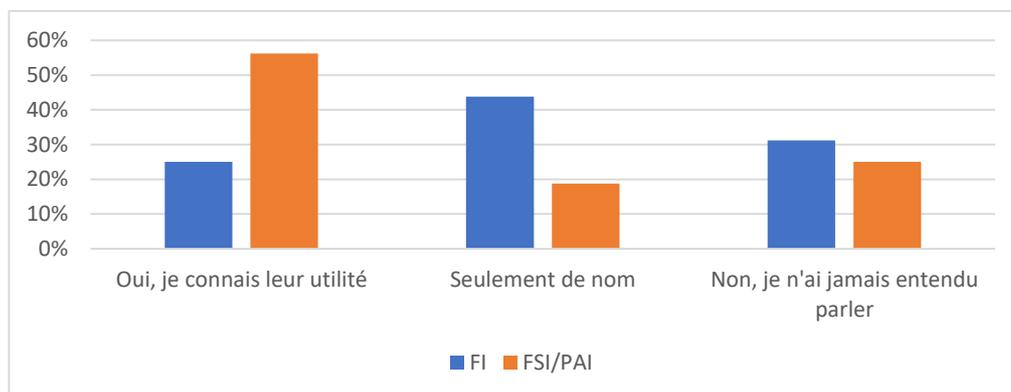
Figure 5 Les besoins en financement des incubés



Source : Enquête terrain

A la question *Connaissez-vous les financements innovants (FI) ?* 43.8% répondront de nom seulement, 31.3% n’ont jamais entendu parler et 25% disent les connaître. L’entretien démontre au contraire que l’appellation « financement innovant » reste vague pour beaucoup surtout qu’ils ne sont pas du domaine de la finance. Effectivement en parlant des offres du CIPMEN 56.3% en connaissent l’utilité contre 25% qui n’en ont jamais entendu parler ou les 18.8% ne les connaissant que de nom. C’est au cours de l’entretien que la pertinence de cette offre ressort sinon d’un point de vue quantitatif elle semble être méconnue. Un autre point est que le CIPMEN est la seule structure à proposer ce type de financement, elle vient donc combler un vide existant et cela sans coût exigeant vu que le prêt est à taux zéro sans garantie, Il faudrait juste convaincre le comité de la pertinence de votre projet. C’est la principale raison qui nous pousse à confirmer notre proposition P2 avec cependant des réserves.

Figure 6 Connaissance financements innovants (FI) vs offre du CIPMEN (FSI/PAI)

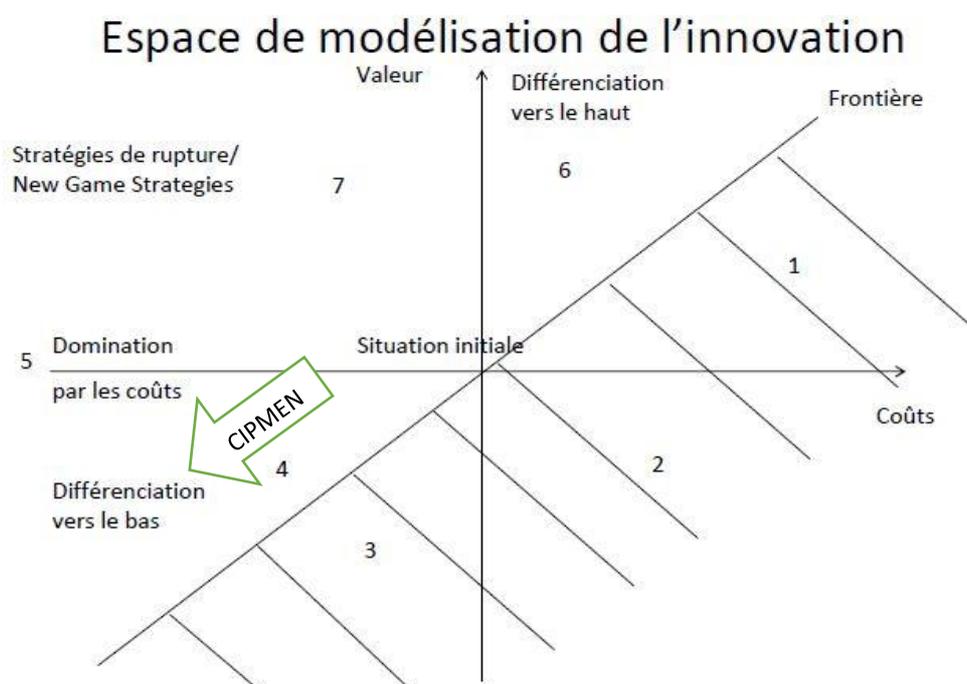


Source : Enquête terrain

Enfin, nous avons tenté de placer l’offre de CIPMEN dans un espace de modélisation de l’innovation. Suivant cet espace, cette offre présente les caractéristiques d’une différenciation

vers le bas (point 4). Son coût est faible pour les incubés car le prêt d'honneur est à taux zéro et sans garantie contrairement au financement classique (bancaire) qui exigerait taux et garantie. Cela s'apparente aux stratégies, de domination par les coûts, utilisées en marketing. En effet, le montant du prêt d'honneur accordé est faible par rapport à l'offre bancaire (valeur perçue faible) mais son coût est plus faible aussi. Nous traduisons cela comme une meilleure crédibilité de l'offre d'incubation car il est aussi possible d'y trouver un financement pour les incubés. En partant de ce fait, nous confortons la pertinence de cette offre. La situation initiale est améliorée et elle correspond à celle de l'offre de financement des PME dans l'écosystème entrepreneurial du Niger par rapport à la demande de financement des PME.

Figure 7 Espace de modélisation de l'offre de CIPMEN



Source : A partir du cours « Pratique et Modélisation de l'Innovation ».

#### 4.3 Discussion des résultats

Globalement, les résultats de notre étude confirment une performance du centre incubateur dans tous les domaines et surtout dans sa capacité à être un acteur majeur de l'entrepreneuriat tant au niveau local qu'international P1 « Le CIPMEN contribue au renforcement de l'écosystème entrepreneurial ». En prenant en compte, le critère pertinence, nous pouvons aussi confirmer avec des réserves P2 « les outils innovants de financement du CIPMEN améliorent l'accès au financement des PME ». Cependant quelques insuffisances ont été observées et la présente section vise à les relever :

- ❖ Incubation : faible mobilisation des ressources et absence d'un indicateur de suivi des incubés après leur sortie :

Notons la faible mobilisation des ressources au niveau de l'incubation ne contribuant qu'à hauteur de 20% des ressources incubateur en 2017. La raison réside dans la difficulté à accéder aux informations financières des entreprises incubées. Cette situation reste tout de même paradoxale lorsqu'on considère que le rôle de l'incubateur est aussi de les aider à mettre en place une traçabilité et d'afficher de la transparence pour obtenir les financements. La question de l'asymétrie de l'information reste alors d'actualité.

Nous avons aussi constaté une disparité des informations fournies dans les rapports de gestion du CIPMEN. En effet, on ne retrouve pas les mêmes informations d'un rapport à un autre surtout durant les deux (2) premières années. Cela serait dû à une non standardisation des indicateurs de performance et aussi à la jeunesse du CIPMEN.

Le taux de survie des incubés en sortie d'incubation serait aussi un indicateur fort intéressant (Studdard, 2004) (Aerts et al 2007). Ce n'est certes pas le but du processus d'incubation mais il pourrait y avoir un lien entre les deux ne serait-ce que les leçons tirées du succès ou de l'échec après incubation.

Un autre constat à l'interne serait celui du renforcement des capacités du personnel. Le profil de l'équipe est majoritairement tourné vers les sciences sociales, il serait intéressant de leur faire des mises à niveau dans les secteurs suivant lesquels se font l'incubation. Cela pourrait améliorer la qualité de l'offre d'accompagnement.

❖ « Financement innovant » une expression vague ?

L'analyse croisée de nos résultats, de même que l'observation directe de l'environnement de l'incubateur, nous fait comprendre et même affirmer que « Le financement innovant signifie différentes choses pour différentes personnes »<sup>68</sup>. Pourtant des formations ont été dispensées sur les sources de financement des start-ups au sein de l'incubateur. Pour cela il faudrait tenir compte du domaine de compétence des entrepreneurs et promoteurs qui ne sont pas généralement du monde de la finance. Nous pensons aussi que le jargon anglo-saxon utilisé dans ce domaine spécifique n'est pas un atout dans un pays francophone (Dubocage 2003).

❖ Méconnaissance des offres du CIPMEN

43% de notre échantillon ne connaît pas ou seulement de nom le FSPI et le PAI. Le PAI était encore en phase de lancement tandis que le deuxième comité du FSPI avait eu lieu en notre présence. Il faudrait alors relativiser ces chiffres car les outils de financement sont encore en phase de déploiement bien qu'ils auraient dû avoir plus de visibilité à l'interne. L'entretien semi-structuré nous renseigne que les incubés sont intéressés une fois que le principe leur ait expliqué. Ils sont donc partants pour ces outils innovants. Il faudrait juste trouver une

---

<sup>68</sup> *Financement Innovant*, Greg Snyder Dalberg Jenny Scharrer, KFW (co-auteur), Document de référence BAD, [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/.../Financement\\_innovant.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/.../Financement_innovant.pdf)

meilleure stratégie pour en faire la communication d'autant plus qu'il faut remplir certains prérequis pour y avoir droit. De manière générale, le prêt sans intérêt est une aubaine pour les start-ups en amorçage.

Enfin, il est important de noter que ces fonds sont encore en phase de test.

❖ Préférence pour les dons/subventions ou absence d'offre de financement adaptée :

40% des incubés ont cherché à obtenir des dons et subventions. Le recours aux dons et subventions dénote aussi d'une pratique de l'entrepreneuriat où les promoteurs ne veulent pas prendre de risque dans la recherche de financement. En effet au sein du CIPMEN certaines entreprises championnes avec de fort potentiel continuent à remporter des concours à l'international tout en peinant à décoller. La préparation et le temps consacré aux concours ne devrait pas être supérieur à celui passé sur son propre projet. Pourtant l'idée derrière était de leur donner une certaine forme de crédibilité pour accélérer leur démarrage.

Lors d'un entretien avec un promoteur externe au CIPMEN mais aussi lauréat du concours du plan d'affaires 2018 aux côtés d'autres incubés, il évoque le climat protecteur du CIPMEN. Pour lui, les incubés sont littéralement « couvés » par le CIPMEN et ne sont pas aguerris aux pratiques externes de l'entrepreneuriat. Cela rejoint les critiques faites autour des incubateurs qui visaient à former des managers d'entreprise et non des entrepreneurs. Pour Schumpeter<sup>69</sup>, il faut distinguer le manager de l'entrepreneur. L'entrepreneur étant chevronné et n'ayant pas de rationalité, cela lui permet d'entrevoir les opportunités à travers l'innovation. Schumpeter prédit la disparition de l'entrepreneur au profit du planificateur. Cela ouvre ainsi d'autres piste de réflexion à savoir si l'incubation ne joue pas sur l'aversion au risque ou au contraire forme des chefs d'entreprise prenant des risques « calculés ».

L'autre raison serait le manque d'offre adaptée aux entreprises innovantes. Le facteur risque les entourant ne leur donne pas d'autre choix que ce type de financement.

❖ Gestion des risques mitigée :

Pour le cas du FSPI auquel nous avons assisté à un comité d'octroi, c'est un prêt d'honneur sans garantie, en matière de gestion des risques, le CIPMEN se contente juste de l'engagement du promoteur à rembourser le montant du prêt. Cela repose sur la parole du bénéficiaire et la pertinence de son projet. Le suivi du dénouement se fait à travers le personnel du CIPMEN car c'est un échéancier sur Excel qui lui ait délivré. Nous avons des appréhensions quant à cette manière de procéder, surtout de faire un suivi sans logiciel approprié.

Le deuxième constat repose sur le montant plafonné du prêt à deux (2) millions de FCFA remboursables sur deux (2) ans. Ce montant limité comble-t-il réellement le besoin du

---

<sup>69</sup> <https://1000-idees-de-culture-generale.fr/entrepreneur-schumpeter/> consulté le 01 février 2019  
Schumpeter, Joseph. Capitalisme, socialisme et démocratie - Suivi de Les possibilités actuelles du socialisme et La marche au socialisme. Payot, 1990.

demandeur car si ce n'est pas le cas, il se retrouvera dans une situation où il devra le rembourser sans l'avoir utilisé de façon optimale. Il faudrait s'assurer que le montant du prêt couvrira réellement les besoins du bénéficiaire et cela revient de facto au comité de crédit.

#### 4.4 Pistes de solution pour l'amélioration de la performance globale du CIPMEN :

L'amélioration de la performance globale du CIPMEN passe par un certain nombre de solutions qui sont : le choix des critères de performance, un renforcement des capacités internes, une meilleure communication des offres :

##### **Harmonisation des critères de performance :**

Nous avons évoqué le taux de survie des incubés post incubation. En effet il est important de savoir comment vont évoluer les entreprises incubées après leur sortie ne serait-ce que pour les leçons tirées des échecs ou succès. Au Canada par exemple des enquêtes sur l'incubation d'entreprises sont menées et ce genre d'information y est fournie. Une sorte d'annuaire d'incubateurs pour jeunes entrepreneurs/investisseurs pourrait être mis en place. Pour cela il faudrait harmoniser la grille des critères de performance. CTIC Dakar (créé en 2011, 1<sup>er</sup> incubateur en Afrique de l'Ouest francophone) affiche un taux de survie incubés de 85%<sup>70</sup>.

Concernant la mobilisation des ressources de l'incubation, nous avons observé une alternative intéressante où les incubés rendaient des prestations de services au CIPMEN en contrepartie de certains frais d'incubation. C'est une stratégie gagnante à condition qu'elle soit formalisée dès le départ. Sinon la dynamique de diversification dans laquelle est inscrite CIPMEN est fort intéressante.

La question de labélisation des projets est aussi d'actualité car si un projet porte le nom du CIPMEN, ou est mentoré par lui, il serait plus crédible vu que son modèle économique aurait été éprouvé. Cela serait un élément facilitateur surtout pour intégrer certains réseaux ou obtenir des financements importants.

##### **Renforcement du dispositif interne :**

Le renforcement de capacité du personnel dans les différents domaines d'intervention du centre est un gage de performance car l'accompagnement deviendrait plus poussé. Le passage à l'échelle d'accélérateur en effet augmente l'accompagnement spécialisé et cela requiert aussi des compétences techniques dans certains domaines comme la finance.

La mise en place d'un mécanisme de gestion des risques liés au financement reste une réponse impérative pour le suivi du dénouement des prêts d'honneur. Il est fortement recommandé de disposer ne serait-ce que d'un logiciel spécialisé pour faire le suivi du dénouement des

---

<sup>70</sup> [http://cticdakar.com/fr\\_fr/](http://cticdakar.com/fr_fr/)

prêts. Une entente sur les moyens de faire le suivi avec le bénéficiaire pourrait se faire, pour que ce dernier contacte le CIPMEN après chaque règlement d'échéances. Mettre en place aussi un ordre de virement interne au niveau de la banque du bénéficiaire pour en rembourser les échéances est un facteur de mitigation.

**Stratégie de communication et une offre adaptée :**

Le CIPMEN devrait renforcer aussi sa communication tant interne qu'externe surtout concernant les offres de financement. Divulguer l'information du passage l'échelle d'accélérateur et faire une formation sur ce que cela implique. Faire la promotion des offres au niveau des incubés car ils sont les premiers concernés. Cette recommandation émane aussi de notre enquête où les répondants suggèrent d'être formés sur les offres de financement et surtout que cette offre puisse bénéficier à tous.

L'octroi des prêts passe certes par un comité cependant le montant est plafonné à 2 millions de FCFA et cela peu importe le besoin. Cela relève du caractère même du prêt d'honneur qui se veut être un apport complémentaire qui faciliterait l'accès au financement bancaire par exemple. Structurée l'offre de financement des PME est un atout indéniable, il faudrait peut-être aussi penser à rendre cette offre optimale. Pour cela, il faudrait attendre le dénouement des prêts pour pouvoir se réajuster. Enfin cette offre peut aussi se positionner comme une stratégie de différenciation vers le bas pour le CIPMEN.

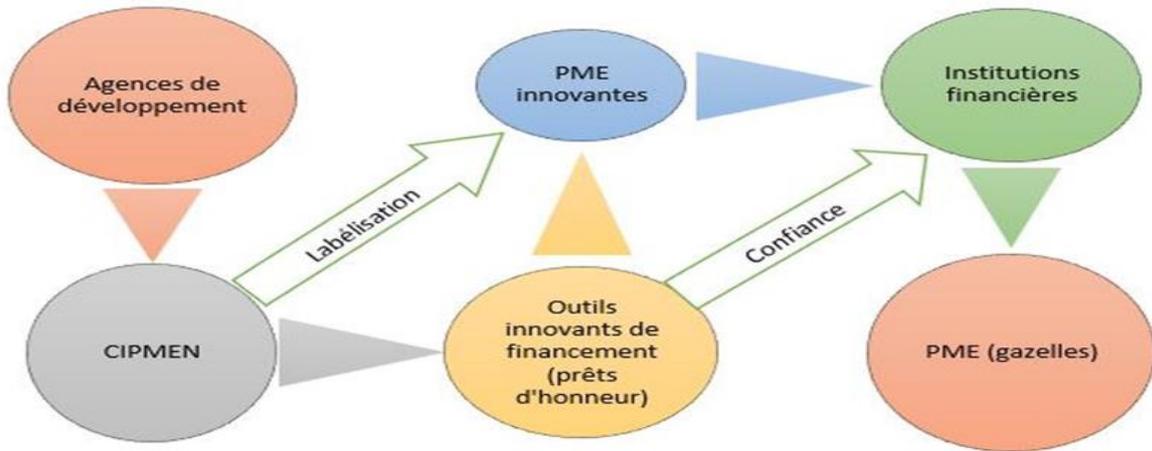
Au vu de la notoriété régionale du CIPMEN, l'offre du « crowdfunding » nous paraît intéressante car étant le plus connu des financements innovants et celui qui peut intervenir à toutes les phases de la vie de l'entreprise. En effet, il ressort de notre entretien que c'est une offre connue des incubés et certains (2) ont déjà tenté l'expérience avec des plateformes hors du Niger. Même si le cadre réglementaire actuel ne s'y prête pas pour le moment, le recours à d'autres plateformes spécialisées est tout à fait possible surtout si le projet est labélisé CIPMEN. L'alternative des dons sans contrepartie demeure aussi une possibilité. Le même constat est fait avec les business Angels où le cadre réglementaire au Niger ne prévoit aucune mesure incitative. En effet, lors du forum sur le crowdfunding à Dakar en Novembre 2018, Thameur Hemdane<sup>71</sup> affirmait que la finance classique avait prouvé ses limites et que le crowdfunding pourrait-être la solution pour combler le besoin de financement des PME africaines<sup>72</sup>. Il serait temps que le monde entrepreneurial fasse un plaidoyer pour faciliter l'implantation des financements innovants en Afrique de l'ouest.

---

<sup>71</sup> Fondateur de Afrikwity (plateforme de crowdfunding) et co-président du réseau Financement Participatif en Afrique et au Maghreb FPAM

<sup>72</sup> <https://telesud.info/>. Le crowdfunding, solution au financement des PME en Afrique. 19 Novembre 2018. <https://telesud.info> (accès le Janvier 03, 2019).

Figure 8 Un modèle d'accès au financement des PME grâce au CIPMEN



PME gazelles=PME dynamiques à fort potentiel

Suivant le modèle ci-dessus, le CIPMEN compte tenu de sa notoriété arrive à obtenir des fonds financiers, destinés à l'entrepreneuriat, des agences de développement (AFD...). Ces fonds sont accordés sous forme d'avances, après examen du comité, à des PME incubées. Ces PME incubées, labélisées CIPMEN, peuvent alors recourir à des financements plus importants car ayant déjà un modèle économique éprouvé. En effet, l'avance accordée ainsi que le label CIPMEN constitueront une forme de garantie pour les institutions financières. Ainsi ces PME pourront amorcer leur décollage et s'attaquer à de plus grands marchés. Ce modèle rejoint ainsi la stratégie mise en place par la BCEAO à travers le dispositif de soutien au financement des PME/PMI.<sup>73</sup>

#### 4.5 Projet de renforcement des capacités en financement des PME PRC-FPME

##### 4.5.1 Contexte et justification

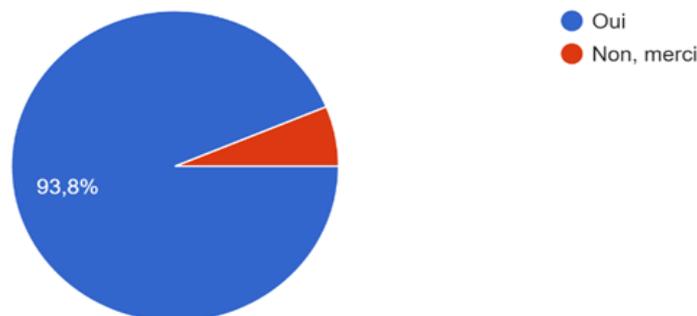
L'amélioration de l'accès au financement des PME naissantes est un défi important pour le CIPMEN, étant donné que leur éclosion et leur développement passe nécessairement par l'accès au marché et au financement. Nous l'avons relevé dans notre étude car au Niger l'accès au financement demeure le second obstacle rencontré par les PME (24%) juste après la concurrence du secteur informel. De plus notre enquête révèle que 100% des incubés sont à la recherche d'un financement, lorsque 75% ne connaissent pas l'utilité du financement innovant et 42 % ne connaissent pas l'offre du CIPMEN. Enfin le choix de ce projet se justifie aussi par l'intérêt porté par 93,8% des incubés lors de notre enquête.

<sup>73</sup> <https://www.bceao.int/fr/content/presentation-du-dispositif-de-soutien-au-financement-des-pmepmi>

Figure 9 Résultat enquête

## Serez-vous intéressés par une formation/ un échange sur les financements innovants et comment y accéder ?

16 réponses



Source : Enquête terrain

Conscient que les causes de la contrainte de financement des PME reposent tant au niveau de l'environnement, que de l'offre et de la demande, le CIPMEN vise à améliorer l'écosystème entrepreneurial du Niger à travers des outils innovants de financement des PME.

Dans le cadre du passage à l'échelle d'accélérateur d'entreprises, le CIPMEN veut renforcer les capacités de ses partenaires (pré-incubés et incubés) afin de les familiariser avec la nouvelle offre de financement du centre.

### 4.5.2 Objectif du projet

#### ❖ Objectif global

Le présent projet vise à faciliter l'accès au financement des PME.

#### ❖ Objectif du Projet

Renforcer les capacités techniques des incubés et pré-incubés dans la continuité de l'offre d'accompagnement de qualité en mettant l'accent sur la gestion financière des PME, la recherche de financement et enfin les outils de financement déployés par le CIPMEN.

#### ❖ Résultats

- Les participants savent monter un plan financier de projet.
- Les participants savent en fonction du stade de l'entreprise quel financement rechercher et où le trouver.
- Les participants maîtrisent l'offre de financement du CIPMEN.

### 4.5.3 Identification et analyse des parties prenantes au projet

Tableau 16 Fiche d'identification et d'analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Attentes, objectifs, intérêts	Pouvoir	Actions potentielles des parties prenantes	Actions du chargé de projet
Pre-incubés et Incubés	Montage financier des projets, recherche de financement	Bénéficiaires directs du projet	Participation	S'assurer de leur participation et collaboration
CIPMEN	Respect des TDR du projet	Financement, commanditaire du projet	Evaluation, blocage du paiement, Mise à disposition des fonds	Livrables/intrants dans le délai, proactif
Autres participants	Montage financier des projets, recherche de financement	Bénéficiaires indirects du projet	Participation	S'assurer de leur participation et collaboration, informer.
Equipe projet	Réalisation des objectifs du projet	Planifier et mettre en œuvre le projet	Réalise et met en œuvre le projet	Gérer l'équipe, superviser,
Partenaires du CIPMEN	Implication, visibilité lors des évènements du CIPMEN	Refus/accord pour participer	Expliquer l'intérêt/projet	Associer, informer
Collectivités	Implication, développement des PME	Accord/refus/ influence sur les participants	Expliquer l'intérêt/projet	Consulter, indiquer les retombées
Principales conclusions : informer l'ensemble des parties prenantes sur le projet en demandant leurs observations. Informer les partenaires du CIPMEN public et Privé sur l'intérêt et la visibilité pouvant-être retirés du projet. Impliquer les autres structures d'accompagnement voulant y participer.				

Source : Inspiré du cours de conception et gestion des projets, 2019

### 4.5.4 Composantes du projet

Le PRCF-PME se divise en trois (3) composantes : (i) Gestion du projet ; (ii) Logistique et (iii) Formations. La première activité est relative à la coordination du projet. La deuxième concerne les activités de logistique du projet. La dernière porte sur la préparation des modules ainsi que la dispense des séances de formation.

## 4.5.5 Cadre logique axé sur les résultats

Tableau 17 Matrice du cadre logique axé sur les résultats du PRCF-PME

Objectif général : Améliorer l'accès au financement des PME						
CHAINE DE RESULTATS		Indicateurs de performance			Sources de vérification	Hypothèses critiques
		Indicateurs	Situation de référence	Cible		
IMPACT	Amélioration de l'accès au financement des PME	Nombre de participants	-	100 % CIPMEN et 50% des partenaires	Rapports annuels BM, Rapport d'évaluation	Impliquer les partenaires du CIPMEN
		Taux d'accès au financement	24% en 2017			
EFFETS	1 : les participants sont outillés pour le montage financier des projets (l'offre et la demande de financement)	Nbre de participants ayant réussi l'évaluation finale	-	100% de réussite	Rapport d'évaluation	Impliquer l'ensemble des parties dès le départ
	2 : Les participants sont capables de rechercher le financement en fonction de leur besoin	Pré-test vs Test	-	100% de réussite	Rapport d'évaluation	Impliquer l'ensemble des parties dès le départ
	3 : Les participants maîtrisent l'offre de financement du CIPMEN (PAI, So Inn)	Pré-test vs Test	-	100% de réussite	Rapport d'évaluation	Impliquer l'ensemble des parties dès le départ
PRODUITS	Les modules de formation conçus	Nombre de modules conçus	-	4 au minimum	Modules soumis	Recruter un bon formateur, connaître les attentes des PP,
	Les formations dispensées	Liste de présence	-	100 % CIPMEN et 50% des partenaires	Rapport d'évaluation et liste de présence	Communiquer, diffuser largement cette formation
	Le rapport d'évaluation de la formation	Atteinte des résultats fixés	-	3 sites ont été formes	Soumission du rapport	Atteindre les objectifs fixes
ACTIVITES	Gérer le projet	Indicateurs de performance	-	98%, très satisfaisant	Rapports d'activités, CR des réunions	Prospecter, animer et piloter le projet
	Effectuer la logistique	Disponibilité du matériel nécessaire			Les fiches de stocks, bons de commande.	Bien planifier en amont pour éviter les retards et imprévus
	Former les participants	Liste des participants, modules dispensés			Rapport d'évaluation, liste de présence	Communiquer avec les parties prenantes.

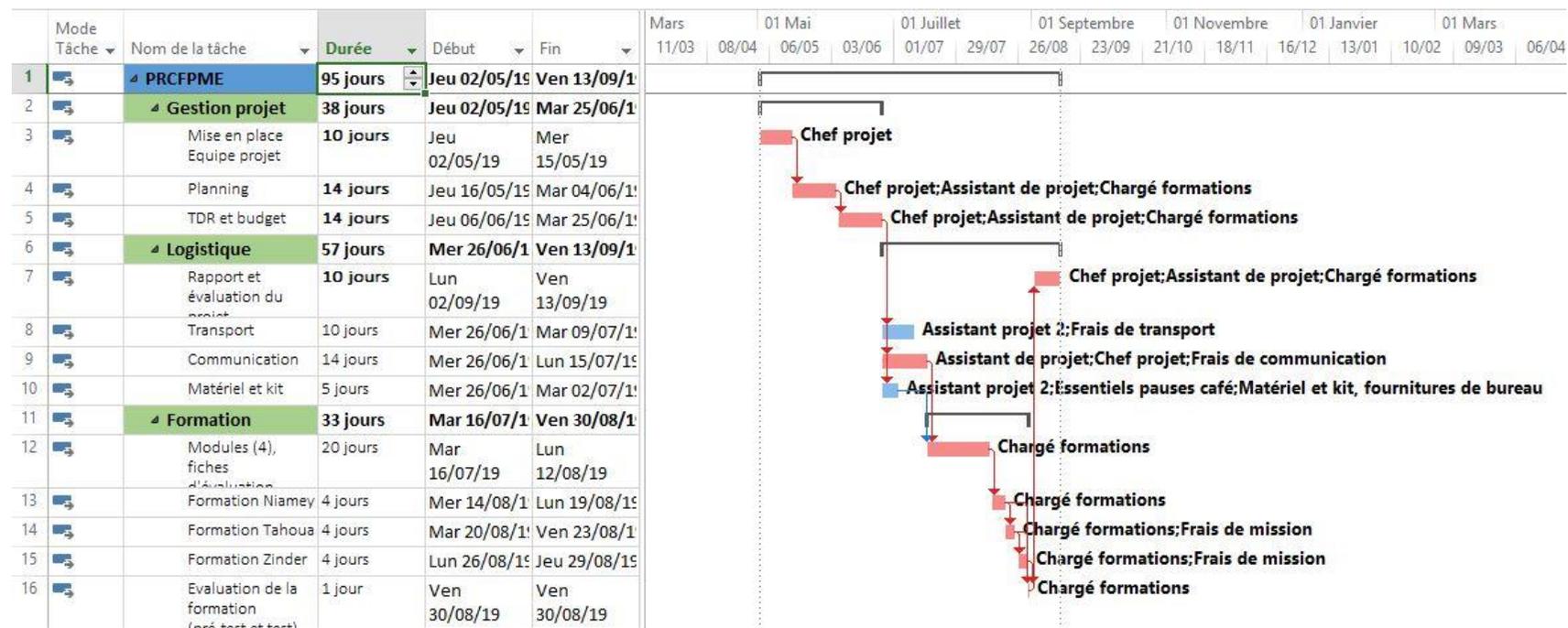
## 4.5.6 Budget des activités et Gantt du projet

Tableau 18 Budget détaillé des activités

Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Coût	Travail
PRCFPME	95 jours	Jeu 02/05/19	Ven 13/09/19	4 095 080 CFA	3 619 hr
Gestion projet	38 jours	Jeu 02/05/19	Mar 25/06/19	1 120 000 CFA	658 hr
Mise en place Equipe projet	10 jours	Jeu 02/05/19	Mer 15/05/19	140 000 CFA	70 hr
Planning	14 jours	Jeu 16/05/19	Mar 04/06/19	490 000 CFA	294 hr
TDR et budget	14 jours	Jeu 06/06/19	Mar 25/06/19	490 000 CFA	294 hr
Rapport et évaluation du projet	10 jours	Lun 02/09/19	Ven 13/09/19	350 000 CFA	210 hr
Logistique	57 jours	Mer 26/06/19	Ven 13/09/19	2 003 200 CFA	679 hr
Transport	10 jours	Mer 26/06/19	Mar 09/07/19	535 000 CFA	70 hr
Communication	14 jours	Mer 26/06/19	Lun 15/07/19	733 200 CFA	294 hr
Matériel et kit	5 jours	Mer 26/06/19	Mar 02/07/19	385 000 CFA	105 hr
Formation	33 jours	Mar 16/07/19	Ven 30/08/19	449 600 CFA	287 hr
Modules (4), fiches d'évaluation	20 jours	Mar 16/07/19	Lun 12/08/19	224 000 CFA	140 hr
Formation Niamey	4 jours	Mer 14/08/19	Lun 19/08/19	44 800 CFA	28 hr
Formation Tahoua	4 jours	Mar 20/08/19	Ven 23/08/19	84 800 CFA	56 hr
Formation Zinder	4 jours	Lun 26/08/19	Jeu 29/08/19	84 800 CFA	56 hr
Evaluation de la formation (pré-test et test)	1 jour	Ven 30/08/19	Ven 30/08/19	11 200 CFA	7 hr

Source : MS Project PRCF-PME

Figure 10 Gantt du projet PRCF-PME



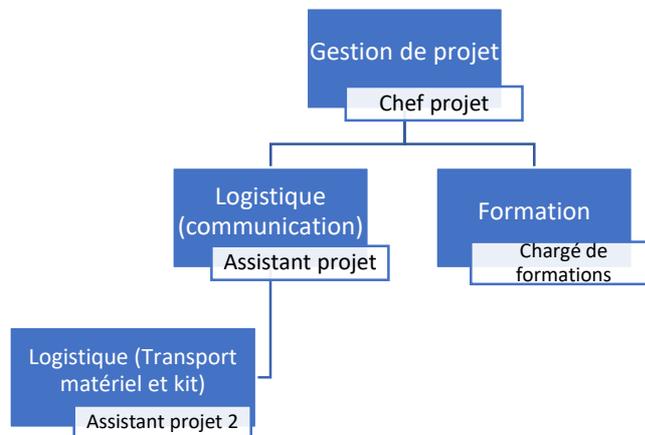
Source : MS Project PRCF-PME

Le budget du projet s'élève ainsi à 4 095 080 CFA et se déroulera sur une période de 95 Jours. Il fera appel à une équipe de 4 personnes (Chef de projet, Chargé de formations, Assistants projet 1et 2).

**Durée : 95 Jours ; Coût : 4 095 080 CFA**

La figure ci-dessous ainsi que le récapitulatif des ressources nous donnent un aperçu du projet.

Figure 11 Organigramme PRCF-PME



Récapitulatif des ressources et frais nécessaires pour le projet :

**Ressources humaines** : Chef projet, Assistant de projet, Assistant projet 2, Chargé formations

**Ressources matérielles** : Ordinateur PC 1, Ordinateur PC2, Ordinateur PC3, Frais de transport, Frais de communication, Matériel et kit, fournitures de bureau, Essentiels pauses café, Frais de mission

#### 4.5.7 Stratégie de mise en œuvre

La mise en œuvre se fera à travers la mise en place d'une équipe projet au sein du CIPMEN et sera constituée des agents de ladite structure. Les partenaires du CIPMEN seront informés et consultés au besoin s'ils souhaitent y participer. Le présent projet se déroulera à Niamey au siège du CIPMEN et les bureaux régionaux CIPMEN (Tahoua, Zinder). Les procédures applicables au projet sont celles du CIPMEN et de ses partenaires souhaitant l'accompagner pour ce projet. L'équipe de gestion projet aura pour mission d'élaborer un planning réaliste tout en consultant les différentes parties prenantes sur la meilleure approche à adopter (approche participative). Enfin une communication adaptée sera maintenue avec les participants et collaborateurs afin de s'assurer de l'impact réel du projet. Pour cela, le CIPMEN s'appuiera sur la force de son réseau (Facebook, PTF...) pour atteindre le maximum de participants potentiels.

#### 4.5.8 Financement

L'avant-projet sera soumis au CIPMEN dès Avril 2019 afin qu'il y apporte ses amendements avant de le proposer à ses partenaires notamment l'ambassade de France et le Programme *AfricInnov*. Les partenariats sont envisageables avec les agences de développement partenaires (AFD, BAD, BM) du CIPMEN pour la mise en œuvre commune et à grande échelle du projet.

#### 4.5.9 *Mécanismes de suivi-évaluation du projet*

En plus des évaluations sous forme de pré-test et test effectués lors des formations, un rapport d'évaluation globale du projet sera élaboré sur la base des retours obtenus à travers une stratégie de communication continue avec les participants mais aussi à travers le CIPMEN qui aurait pu noter des changements à travers les bénéficiaires.

## Conclusion

Ce mémoire est une contribution à la problématique de financement des PME dans l’UEMOA à travers l’étude de cas de l’incubateur CIPMEN au Niger. Cette analyse rétrospective a permis de dégager les facteurs de succès du CIPMEN depuis son lancement et de mesurer son évolution annuelle. La présente recherche qui se veut exploratoire vise à donner au centre incubateur des indicateurs de performance objectifs sur lesquels il pourrait s’appuyer. C’est aussi une évaluation des quatre années d’existence du CIPMEN sous la direction du même manager car l’année 2018 marque un changement de leadership. Nous tirons de la présente étude l’utilisation d’un modèle économique qui est satisfaisant tant à l’interne qu’à l’externe. En effet, le CIPMEN affiche un dynamisme prometteur pour un outil qui n’a que quatre (4) années d’expérience et qui plus est le tout premier au Niger. Il apporte ainsi des compétences solides aux entrepreneurs nigériens mais mieux il renforce davantage un écosystème entrepreneurial qui n’était pas très solide. Ainsi aujourd’hui, le CIPMEN intervient en tant que structures d’accompagnement, de support et enfin de financement des entreprises. Son offre de financement est tout à fait inédite au Niger et vient combler un besoin existant.

De notre étude, nous tirons les leçons que CIPMEN est une réussite en tant que partenariat public privé et cela se mesure à une pérennisation réalisée en 4 années. Le CIPMEN dispose aussi d’un vaste réseau pour mettre en relation ses clients. Les processus d’incubation et pré-incubation affichent des progressions nettes même si les revenus mobilisés à ce niveau restent faibles. La stratégie de diversification du CIPMEN basée sur des activités telles que le consulting et la gestion de projet a été une réponse efficace pour sa pérennisation. En outre, le CIPMEN s’est forgé une notoriété régionale en devenant promoteur du forum *SahellInnov* et en faisant répliquer son modèle économique au niveau de trois (3) autres pays. Nous tirons aussi de cette étude la méconnaissance entourant les financements innovants des PME.

Enfin il est important de rappeler certaines limites liées à notre étude :

- la non disponibilité de certaines informations secondaires pour affiner nos résultats notamment tirer un indicateur de survie des incubés ou un critère d’efficacité du CIPMEN ;
- la phase test des prêts d’honneur qui ne pouvaient être évalués que sur leur pertinence, il faudrait encore attendre avant de pouvoir les évaluer correctement ;
- un échantillon limité pour nos enquêtes, notre questionnaire s’est adressé aux 35 incubés et pré-incubés mais seulement 16 (46%) nous ont répondu.

Cette étude dès le départ se voulait exploratoire car la question des incubateurs est très récente de même que celle des financements innovants en Afrique de l’Ouest. En effet, il existe plus d’une centaine d’incubateurs en Afrique de l’Ouest en moins de quinze (15) ans pour une moyenne de croissance de quatre (4) années (BM, 2018). Il convient à la

communauté scientifique de se pencher sur les réservoirs d'innovation que représentent les incubateurs d'entreprises pour l'Afrique afin d'en tirer les leçons appropriées. En effet, l'enjeu de la surpopulation africaine demeure toujours, et une partie de sa réponse se retrouve dans l'entrepreneuriat innovant qui produira la croissance et les emplois nécessaires pour absorber cette jeune population. L'entrepreneuriat innovant dépendra tout de même de l'accès au financement et actuellement des incubateurs comme le CIPMEN proposent des alternatives innovantes de financement aux PME.

## 5 Références bibliographiques

### Ouvrages spécialisés

1. AFD. « L'économie informelle dans les pays en développement. » Décembre 2012 : 8-9.
2. Proparco/AFD. « Le financement des PME en Afrique Subsaharienne. » *Secteur Privé et Développement/La revue de Proparco*, 1 Mai 2009 : 1-26.
3. GLOAGUEN, Philippe, et Agnès BRICARD. *Le guide du financement d'entreprises*. Hachette Livre – Le Guide du routard, Octobre 2015.
4. Schumpeter, J. A. *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Paris : Dalloz. (Œuvre originale publiée en 1911)., 1999.
5. Schumpeter, Joseph. *Capitalisme, socialisme et démocratie - Suivi de Les possibilités actuelles du socialisme et La marche au socialisme*. Payot, 1990.
6. Tariant, Jean-Marc. *Guide pratique pour financer son entreprise*. Paris : Groupe Eyrolles, 2015.
7. Chauvel, Danièle, et Stefano Borzillo. *L'entreprise innovante : Un objet mal identifié*. Vol. Volume 2. Paris : ISTE Editions, Mars 2017.

### Thèses et mémoires

1. Agbagnon, Ayao Mawuli. « Stratégies de financement de l'Agriculture en Afrique de l'Ouest : cas du Fonds Régional de Développement Agricole de l'UEMOA. » Mémoire de Master. Alexandrie : Université Senghor, 27 mars 2017.
2. Dubocage, E. « Le capital-risque : un mode de financement dans un contexte d'incertitude. » *Thèse de doctorat ès-Sciences économiques, Paris XIII*. 2003.
3. Gilquin, Thomas. « Financements de l'entrepreneuriat innovant dans la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest : enjeux, limites et solutions. » *Mémoire de Master*. ESCP International Business School, 2016.
4. Turgeon, Daniel. « L'incubateur d'entreprises : un outil de développement au service de la PME naissante. » *Thèse*. Trois-Rivières, 1987.
5. Studdard, N.L. « The entrepreneurial ventures social interaction with the business incubator management and relationship's impact on firm performance. » *Doctoral dissertation*. Newark, New Jersey, 2004.

### Articles et Rapports scientifiques

1. Abetti, P.A. « Government-supported incubators in the Helsinki Region, Finland: infrastructure, results, and best practices. » *Journal of Technology Transfer*, 29, 2004: 19-40.

2. Aerts, Kris, Paul Matthyssens, et Koen Vandenbempt. « Critical role and screening practices of European business incubators. » *Technovation*, 27 (5), 2007 : 254-267.
3. Adair, Philippe, et Mohamed Adaskou. « Théorie du compromis versus Théorie du financement hiérarchique : une analyse sur un panel de PME non cotées. » Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 29 Octobre 2014 : 1-23.
4. Albert, Philippe, Michel Bernasconi, et Lynda Gaynor. « Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France ~ Allemagne ~ Royaume Uni ~ États-Unis. » Avril 2002.
5. Albort-Morant, Gema, et Domingo Ribeiro-Soriano. « A bibliometric analysis of international impact of business incubators. » *Journal of Business Research*, May 2016 : 1775-1779.
6. Bakkali, Chaffik, Karim Messeghem, et Sylvie Sammut. « La performance des incubateurs : proposition et validation d'un modèle de mesure multidimensionnel. » *Revue internationale P.M.E 2014 Volume 27, numéro 3-4*, 2014 : 1-4.
7. Beck, T, et R Cull. « SME Finance in Arica. » *World Bank*, Sep 2014: 37 pages.
8. Bekolo, Claude, et Emmanuel Beyina. « Le financement par capital risque dans les pme innovantes : le cas spécifique des PME innovantes camerounaises. » *Innovations (n° 29)*, 1er trimestre 2009 : 169-195.
9. Boutellaa, Naima, et Mohamed Bendebiche. « L'impact de l'utilisation des incubateurs d'entreprises sur la durabilité des PME Algériennes. » Mars 2018.
10. C.Myers, Stewart. «The Capital Structure Puzzle. » *The journal of finance*, July 1984.
11. Didier Chabaud, Sylvie Ehlinger, Véronique Perret. « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? » Nov 2003.
12. Gimeno, J, T Folta, A Cooper, et C. Woo. « Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. » *Administrative Science Quarterly*,42, 1997: 750-783.
13. Jacques Arlotto, Jean-Michel Sahut et Frédéric Teulon. « Comment les entrepreneurs perçoivent l'efficacité des structures d'accompagnement ? » Dans *Gestion 2000 /6 (Volume 29)*, 2012 : 31- 43.
14. Messeghem, Karim, et Sylvie Sammut. « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement. » *Gestion 2000*, 3, 2007 : 65-82.
15. Munier, Francis. « La conjecture schumpéterienne : revue de la littérature empirique et apport de l'économie de la connaissance. » *Revue d'économie industrielle*, vol. 104,

4e trimestre 2003 : 71-84. [https://www.persee.fr/doc/rei\\_0154-3229\\_2003\\_num\\_104\\_1\\_3130](https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2003_num_104_1_3130) Fichier pdf généré le 10/04/2018

16. Smilor, R. W. « Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development. » IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 34, No. 4, 1987: 146–156.
17. Soto, Denis Gilles. Hernando de. « L'autre sentier, la révolution informelle dans le Tiers Monde. » Politique étrangère, n°2 -59<sup>e</sup>année, 1994 : 570-571.
18. Rédis, Jean. « Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destiné aux jeunes entreprises de croissance : le cas de la France. » Revue de l'Entrepreneuriat, vol 5, n°1, 2006.
19. Vedel, Benjamin, et Eric Stephany. « Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ? » Gestion 2000 27(3), 2010.

### **Rapports officiels, Politiques, Plans**

1. BCEAO. « Rapport annuel. » 2017.
2. BAD. « Perspectives économiques en Afrique 2018. » P15/216, 2018.
3. BAD. « Financement innovant » [www.afdb.org](http://www.afdb.org). 15 Mars 2018. [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/.../Financement\\_innovant.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/.../Financement_innovant.pdf).
4. BAD. « Projet d'appui au renforcement de la gouvernance économique et financière (PARGEF). » Projet, Guinée Bissau, 2015.
5. BAD. *Le développement du secteur privé comme moteur du développement économique en Afrique*. Rapport sur le développement en Afrique 2011, Banque Africaine de Développement, 2011.
6. BM. « Doing Business Niger. » 2019.
7. BM. « Enterprise Surveys Niger. » 2017.
8. BM. *Doing Business dans les Etats membres de l'OHADA 2017*. Banque internationale pour la reconstruction et le développement / Banque mondiale, 2017.
9. CUA/OCDE (2018), *Dynamiques du développement en Afrique 2018 : Croissance, emploi et inégalités*, CUA, Addis Ababa/Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264302525-fr>
10. CEA. *Rapport sur le développement durable en Afrique*. Suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des objectifs de développement durable, Addis-Abeba (Éthiopie) : Commission économique pour l'Afrique, Union africaine, Banque africaine de développement, 2017.

11. CIPMEN. « Rapport d'activité. » Niamey, 2014.
12. CIPMEN. « Rapport d'activité. » Niamey, 2015.
13. CIPMEN. « Rapport d'activité. » Niamey, 2016.
14. CIPMEN. « Rapport d'activité. » Niamey, 2017.
15. DGGF, Dutch Good Growth Fund. « #ClosingTheGap Évaluation de l'écosystème entrepreneurial en Côte d'Ivoire. » 2017.
16. IFC. *Accès au financement Afrique subsaharienne*. SERVICES-CONSEIL D'IFC, International Financial Corporation/ Groupe de la Banque Mondiale, aout 2013.
17. IFC. *Le Guide des services bancaires aux PME*. SERVICES-CONSEIL DE l'IFC | ACCÈS AU FINANCEMENT, Washington, DC 20433, États-Unis : Société financière internationale (IFC), 2010.
18. INS, Niger. « Fiche sur l'évolution des principaux indicateurs sociodémographiques et agrégats macroéconomiques du Niger. » Mai 2018.
19. PWC. *De la phase d'idéation à l'early-stage : le financement d'une start-up*. PricewaterhouseCoopers France et Pays Francophones d'Afrique., Novembre 2017.
20. SDDCI, Ministère du Plan. « Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive Niger 2035 : Un pays et un peuple prospères. Tome - I : Diagnostic, Enjeux & Défis. » Février 2017.

#### **Sources diverses non publiées (colloques, conférences, note de cours...)**

1. Alejandro Romero, « Cours : Conception et gestion de projet. » Alexandrie-Egypte : Université Senghor, Octobre – Novembre 2017.
2. El Shabrawi, Atef. « Cours : Politique de développement des entreprises. » Alexandrie : Université Senghor, s.d.
3. Fofana, Issouf Expert en gestion des projets. « Cours : Planification et contrôle opérationnels de projets. » Alexandrie-Egypte : Université Senghor, Janvier 2019.
4. Mbengue, Ababacar. « Cours : Pratiques et modélisation de l'innovation. » Alexandrie-Egypte : Université Senghor, Novembre 2018.

#### **Sitographie/ Webographie**

1. Albert, Phillipe. « Les incubateurs sont-ils au service des entrepreneurs ?» <http://www.annales.org/ri/2003/ri-decembre2003/albert27-29.pdf>, Décembre 2003 : 27-28.
2. Banque Mondiale, OIF et le collectif Afric'innov. « Enjeux Et opportunités des Incubateurs en Afrique de l'Ouest. » *guide-incubateurs-afrique-de-l-ouest-49359.html*. 2018. <https://www.francophonie.org/> (accès le janvier 20, 2019).

3. BCEAO. « Présentation du dispositif de soutien au financement des PME/PMI. » s.d. <https://www.bceao.int/fr/content/presentation-du-dispositif-de-soutien-au-financement-des-pmepmi>. (Consulté le 05 janvier 2019)
4. BCEAO. « Finance pour tous : promouvoir l'inclusion financière en Afrique de l'Ouest Conférence régionale de la CEDEAO 20 septembre 2016, Dakar, Sénégal Amadou N. R. SY Africa Growth Initiative. » 2016. [www.bceao.int](http://www.bceao.int).
5. Niger, Business Challenge. *Almoktar Allahoury, parmi les personnalités économiques de l'année 2016*. 16 Janvier 2017. <http://businesschallengeniger.com> (accès le Juillet 7, 2018).
6. Challenge, Business. *Visite du président de la BAD au CIPMEN : Dr Akinwumi Adesina promet un accompagnement*. 28 Septembre 2017. <http://businesschallengeniger.com> (accès le Février 5, 2019).
7. Samir Abdelkrim. *Allahoury (CIPMEN) : « Répondre aux défis du Sahel grâce à l'innovation »*. 24 Mars 2017. <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/index.php> (accès le Juillet 07, 2018).
8. Mathieu, Olivier. *Niger : un coup de pouce aux jeunes pousses*. 23 Octobre 2015. <https://www.jeuneafrique.com/rubriques/economie/> (accès le Juillet 7, 2018).
9. Deloitte. The AFRICA CEO FORUM 2014, L'entreprise, moteur de la croissance africaine. <https://www2.deloitte.com>, 2014.
10. Doh, Guevanis. *Le CIPMEN lance 3 nouveaux outils pour renforcer l'entrepreneuriat au Niger*. 15 mars 2018. <https://www.niameyetles2jours.com/> (accès le Mai 10, 2018).
11. Gouillat, Elodie. *Financer efficacement les PME en Afrique : une vision du terrain*. Novembre 2017. <http://www.findevgateway.org/fr> (Consulté 01 Décembre, 2018).
12. [julie.tilman@francophonie.org](mailto:julie.tilman@francophonie.org). *La Secrétaire générale de la Francophonie en visite officielle au Niger*. 17 Février 2017. [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/communiquedeplacement\\_niger\\_16-02-2017.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/communiquedeplacement_niger_16-02-2017.pdf) (accès le Février 05, 2019).
13. Financier, Deveum Sourcing. *Une nouvelle définition pour la PME innovante*. 28 Janvier 2015. <https://www.deveum.fr/>.
14. *FrenchFunding: Les investisseurs Start-ups*. s.d. <https://frenchfunding.fr/les-investisseurs/> (accès le Janvier 8, 2019).
15. <https://www.lejecos.com/>. *Formation-du-Pib-dans-l-Umoa-La-contribution-du-secteur-prive-estimee-a-plus-de-75*. s.d. <https://www.lejecos.com>.

16. Kouanda., Alassane. *Projet-de-charte-communautaire-des-pme UEMOA.* s.d. <http://alassanekouanda.blogspot.com/p/projet-de-charte-communautaire-des-pme.html> (accès le Mai 10, 2018).
17. LesEchos, fr. *l-impossible-equation-demographique-de-l-afrique.* 11 7 2017. [https://www.lesechos.fr/07/11/2017/LesEchos/22566-027-ECH\\_l-impossible-equation-demographique-de-l-afrique.htm](https://www.lesechos.fr/07/11/2017/LesEchos/22566-027-ECH_l-impossible-equation-demographique-de-l-afrique.htm) (accès le 30 Décembre, 2018).
18. ONU. [sustainabledevelopment/fr/infrastructure-industrialization/.](https://www.un.org/) s.d. <https://www.un.org/> (accès le Janvier 6, 2019).
19. Gislain, Jean-Jacques. *Les origines de l'entrepreneur schumpétérien.* 2012. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1481?lang=en> (accès le 3 Juillet, 2018).
20. OCDE. « Le Manuel d'Oslo 3e édition. » 2005. <http://www.oecd.org>.
21. OIF. « L'accès à la commande publique en Afrique de l'Ouest (AMADE). » [francophonie.org](http://francophonie.org). s.d. [https://www.francophonie.org/IMG/pdf/pme\\_et\\_marches\\_publics.pdf](https://www.francophonie.org/IMG/pdf/pme_et_marches_publics.pdf). Consulté le 05 janvier 2019
22. <https://telesud.info/>. *Le crowdfunding, solution au financement des PME en Afrique.* 19 Novembre 2018. <https://telesud.info> (accès le Janvier 03, 2019).
23. <https://1000-idees-de-culture-generale.fr/>. *L'entrepreneur selon Schumpeter.* s.d. <https://1000-idees-de-culture-generale.fr/entrepreneur-schumpeter/> (accès le Fevrier 01, 2019).

### Ouvrages et supports de cours sur la méthodologie de recherche

1. Albarello, Luc. « Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche ». Bruxelles : De Boeck, 2011.
2. Benavent, C. « Méthodologie de la recherche : « la méthode d'étude de cas ». » 2005 : 12.
3. Diallo, Professeur Thierno. « Cours : Méthodes de recherche et d'intervention. » Alexandrie-Egypte : Université Senghor, Mars 2018.
4. Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods.* Sage, 2003.

### Liste des illustrations

Figure 1	Typologie des financements durant le cycle de vie de l'entreprise .....	23
Figure 2	Cadre opératoire .....	27
Figure 3	Cartographie des structures d'accompagnement des entreprises au Niger .....	36
Figure 4	Les outils innovants de financement des PME du CIPMEN.....	44

Figure 5	Les besoins en financement des incubés .....	45
Figure 6	Connaissance financements innovants (FI) vs offre du CIPMEN (FSI/PAI) .....	45
Figure 7	Espace de modélisation de l'offre de CIPMEN .....	46
Figure 8	Un modèle d'accès au financement des PME grâce au CIPMEN .....	51
Figure 9	Résultat enquête .....	52
Figure 10	Gantt du projet PRCF-PME .....	56
Figure 11	Organigramme PRCF-PME .....	57

## Liste des tableaux

Tableau 1	Récapitulatif définition PME avec comparaison au cas du Niger .....	4
Tableau 2	UMOA-Tableau des Ressources(-Emplois) du Produit Intérieur Brut .....	7
Tableau 3	Pourcentage d'entreprises considérant le manque d'accès au financement comme un obstacle majeur, par région et en fonction de la taille de l'entreprise .....	9
Tableau 4	Pourcentage d'entreprises obtenant un prêt ou une ligne de crédit, par région et en fonction de la taille de l'entreprise .....	9
Tableau 5	Pourcentage d'entreprises considérant le manque d'accès au financement et la garantie exigée sur les prêts comme obstacle par région. ....	10
Tableau 6	Enquête auprès des établissements de crédit sur les difficultés d'accès au financement des PME 12	
Tableau 7	Pourcentage des entreprises identifiant l'accès au financement comme une contrainte majeure (échantillon de 151 entreprises) .....	12
Tableau 8	UEMOA Ressources du PIB Niger .....	13
Tableau 9	Les indicateurs de performance des incubateurs .....	20
Tableau 10	Population Enquête .....	30
Tableau 11	Echantillon entretien non structuré .....	31
Tableau 12	Ressources du CIPMEN et autonomisation financière .....	39
Tableau 13	Les résultats incubation et pré-incubation du CIPMEN .....	40
Tableau 14	Partenaires Techniques et Financiers du CIPMEN .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 15	Les indicateurs d'activité du CIPMEN .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Tableau 16	Fiche d'identification et d'analyse des parties prenantes .....	53
Tableau 17	Matrice du cadre logique axé sur les résultats du PRCF-PME .....	54
Tableau 18	Budget détaillé des activités .....	55
Tableau 19	Réseau SahellInnov .....	75

## 6 Glossaire

Startup :(jeune pousse, société qui démarre, en anglais) est une nouvelle entreprise innovante, généralement à la recherche d'importantes levées de fonds d'investissement, avec très fort potentiel éventuel de croissance économique, et de spéculation financière sur sa valeur future (création d'entreprise).

Entrepreneuriat : L'entrepreneuriat, désigne le fait de mener une activité dont on est soi-même l'initiateur, comme le montre son sens étymologique. Le dictionnaire indique des synonymes comme commencer, tenter, s'engager au verbe entreprendre. Trois verbes d'action qui définissent parfaitement le sens véhiculé par ce terme.

## 7 Annexes

### 7.1 Annexe 1 : Guide Entretien semi-structuré pour le personnel CIPMEN :

Pouvez-vous nous relater l'expérience du CIPMEN en tant que PPP ?
Pouvez-vous nous parler de la levée de fonds au Niger ?
Quelle est l'offre de financement du CIPMEN pour les entreprises incubées ?
Quels sont les challenges rencontrés pour implémenter des outils de financements innovants au Niger ?
Disposez-vous du soutien des acteurs tels que l'Etat, les bailleurs de fonds... dans vos initiatives pour améliorer l'offre de financements ?
Quelle est votre vision, de par votre expérience, pour faciliter l'accès aux financements pour le secteur privé ?

### 7.2 Annexe 2 : Guide d'entretien semi- structuré pour les promoteurs externes :

Connaissez-vous le CIPMEN ?
Si Oui : Quelle est sa mission ? Quels sont ces facteurs-clés de succès ?
Pouvez-vous nous parler de la levée de fonds au Niger ?
Quelle est votre vision, de par votre expérience, pour faciliter l'accès aux financements pour le secteur privé ?

### 7.3 Annexe 3 : Guide d'entretien semi-structuré (incubés)

Quels sont ces facteurs clés de succès du CIPMEN selon vous ?
Pouvez-vous nous parler de la levée de fonds au Niger ?
Connaissez-vous les financements innovants des PME ?
Quelle est votre vision, de part votre expérience, pour faciliter l'accès aux financements pour le secteur privé ?

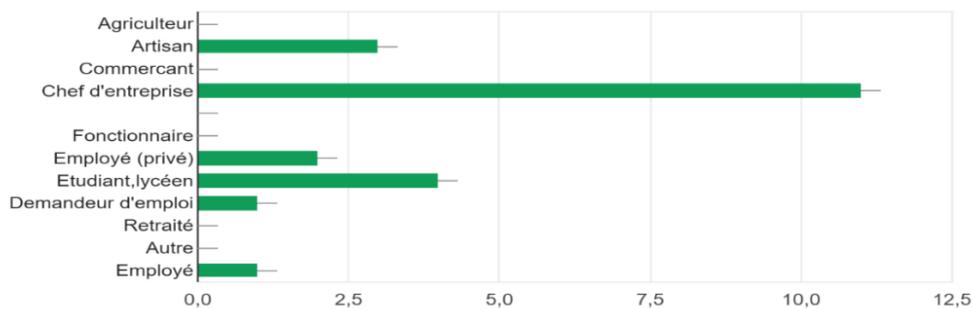
### 7.4 Annexe 4 : Entretien Promoteurs externes

As-logistics	Ari Issa Amsa
Toureb-GPL	Habibe Toure Boubacar
Aimsa	Maraze

### 7.5 Annexe 5 : Questionnaire et résultats de l'enquête

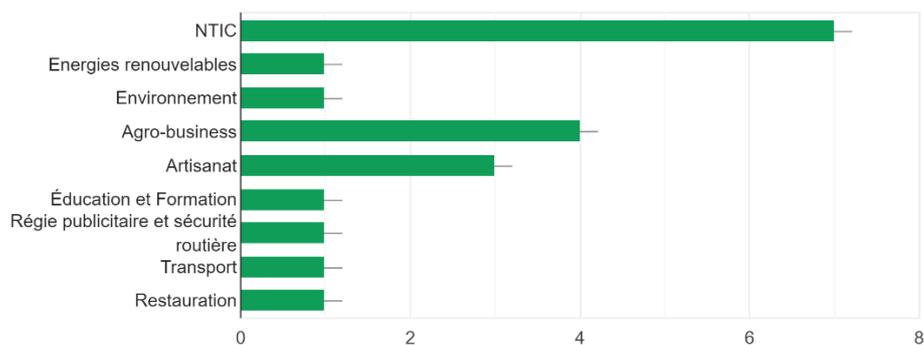
#### Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

16 réponses



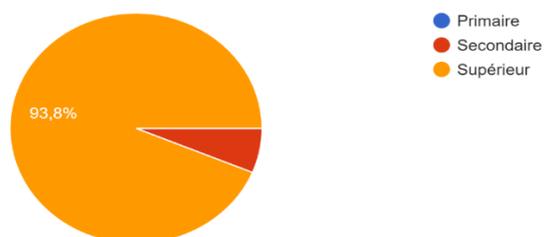
#### Quel est votre domaine d'activité ?

16 réponses



#### Quel est votre niveau de scolarisation ?

16 réponses



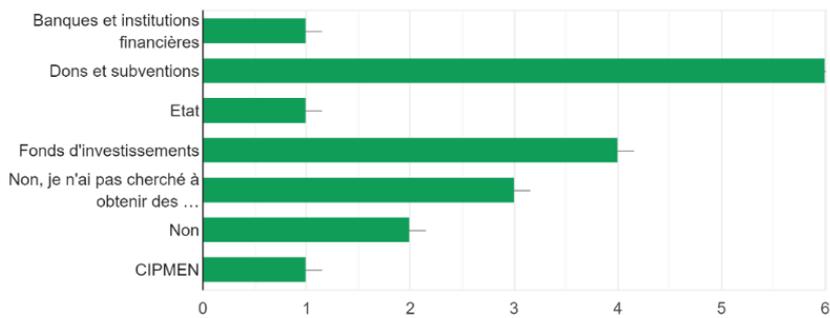
### Quels sont les besoins de votre start-up/entreprise en termes de financements?

16 réponses



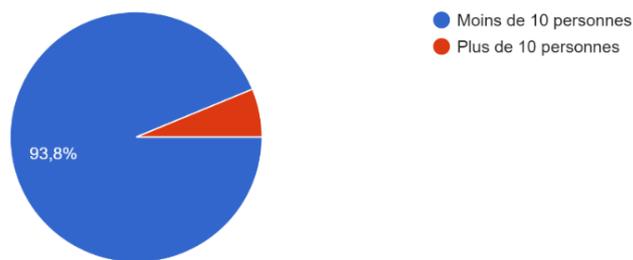
### Avez-vous cherché à obtenir des prêts / aides financières de la part des organismes suivants, pour financer vos investissements ?

16 réponses



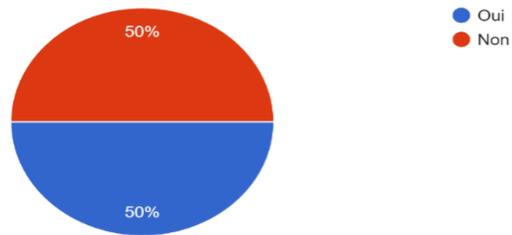
### Quel est l'effectif de votre entreprise?

16 réponses



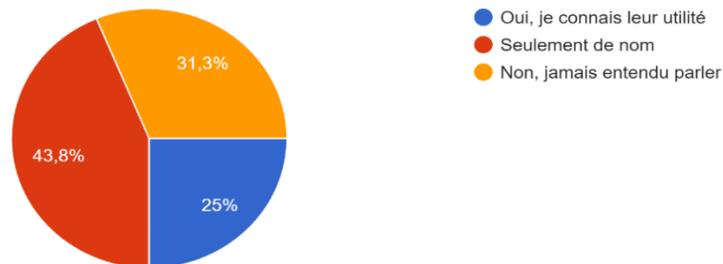
### Avez-vous rencontré des difficultés dans les démarches d'obtention de ces prêts/aides financières?

16 réponses



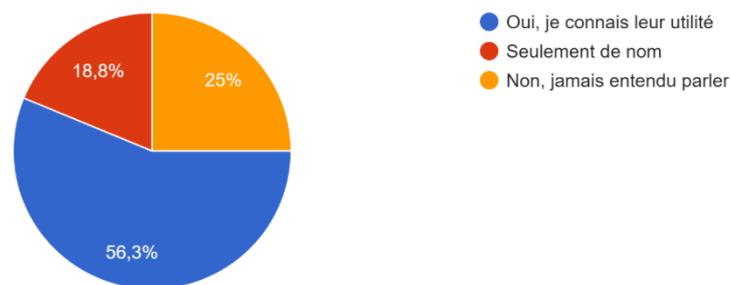
### Connaissez-vous les financements innovants?

16 réponses



### Connaissez-vous le Fonds Social Pour l'Innovation (FSPI) et le Programme Afrique Innovation (PAI) du CIPMEN?

16 réponses

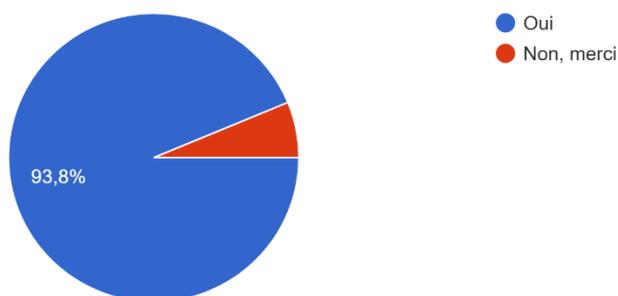


**Avez-vous des suggestions pour faciliter l'accès aux financements pour les entreprises ?**

Non
Oui je pense qu'il faut former, cadrer, faciliter l'accès aux jeunes et aux entreprises afin de comprendre davantage l'utilité de l'entrepreneuriat et comment accéder aux financements.
Non
Les entreprises bénéficiant de ce type de fonds doivent être identifiées par le fonds et non les entreprises qui identifient le fonds.
Être compétitif et super innovante
Centraliser des fonds RSE Afin de financer ou subventionner les projets innovants à caractères sociaux (Éducation par exemple)
RAS
Informers les PME de l'existence de ces financements tout en leur donnant les astuces de bases pour y accéder
Tenir compte de l'état des entreprises naissantes qui n'ont pas assez d'expériences et d'expertises pour répondre à certaines questions des formulaires :
Oui, prévoir plus pour investir plus et facilement !
- Bien comprendre l'environnement de l'entrepreneuriat au Niger en tant fonds d'investissement.

**Serez-vous intéressés par une formation/ un échange sur les financements innovants et comment y accéder ?**

16 réponses



**7.6 Annexe 6 : Tableau récapitulatif des types de prêts (Tariant, 2015)**

	Type de prêts	Avantages (+)	Inconvénients (-)
1	Crowdfunding	Exposition au grand public de son projet.	Coût élevé du crowdfunding par les prêts et le capital.
		Coût relativement faible pour le crowdfunding par don.	Exposition importante à double tranchant en cas d'échec.
		Levée de fonds éventuellement plus importante que prévu.	Processus de présentation et de suivi très chronophage.
		Test de marché grandeur nature.	
		Absence de garanties obligatoires.	
2	Business Angels	Renforcement des fonds propres et/ou quasi fonds propres de la société.	La dilution des actionnaires fondateurs.
		Le processus de décision qui permet au dirigeant de clarifier son projet et d'obtenir un avis sur la viabilité financière de ce dernier.	Le cout élevé de ce type de financement par rapport à un prêt bancaire.
		L'apport d'expérience, de compétence et de réseaux d'affaires complémentaires.	La longueur et la complexité du processus d'investissement.
		La rupture de la solitude du dirigeant et le partage des décisions importantes.	La perte de liberté de gestion liée à l'entrée de nouveaux actionnaires.
		Le renforcement de la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des banques entraînant une augmentation des capacités d'emprunt à court et moyen termes.	L'augmentation de la charge administrative liée au reporting régulier.
			Le rachat de la participation à terme (pas toujours possible financièrement) qui peut conduire dans ce cas à la cession de l'entreprise si le pacte d'actionnaires le prévoit.
3	Le capital-risque	Renforcement des fonds propres et/ou quasi fonds propres de la société.	La dilution des actionnaires fondateurs.
		L'apport d'expérience, de compétence et de réseaux d'affaires complémentaires.	Le cout élevé de ce type de financement par rapport à un prêt bancaire.
		La rupture de la solitude du dirigeant et le partage des décisions importantes.	La longueur et la complexité du processus d'investissement.
		Le renforcement de la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des banques entraînant une augmentation des capacités d'emprunt à court et moyen termes.	La perte de liberté de gestion liée à l'entrée de nouveaux actionnaires.
			L'augmentation de la charge administrative liée au reporting régulier.
			Le rachat de la participation à terme (pas toujours possible financièrement) qui peut conduire dans ce cas à la cession de l'entreprise si le pacte d'actionnaires le prévoit.
4	Prêts d'honneur	Renforcement des fonds propres et de la trésorerie de l'entreprise.	La durée du processus de décision.
		Processus de décision permettant au dirigeant de clarifier son projet et d'obtenir un avis sur la viabilité financière de ce dernier.	La durée limitée du prêt d'honneur.

		La légitimité donnée au projet suite à l'accord de l'organisme augmente la capacité d'obtenir un prêt bancaire plus important.	L'obligation de rembourser à titre personnel.
		Le suivi et l'accompagnement réalisés via un tuteur désigné et au moyen du reporting.	
		L'effet réseau : suite à l'attribution du prêt d'honneur, le dirigeant intègre un cercle professionnel bénéfique dans le cadre d'une création ou une reprise.	
		L'invitation a participé à des conférences et des journées de formations gratuites permettant de professionnaliser la démarche de chef d'entreprise.	
5	Les prêts participatifs	Prêt sans garantie personnelle et réelle.	Montant des fonds propres minimum plafonnant le montant du prêt participatif.
		Durée longue pouvant atteindre 10 ans.	Cout relativement élevé pour certains prêts.
		Différé d'amortissement en capital fréquent, pouvant atteindre 4 ans.	Impossibilité pour les professions libérales de bénéficier de ce type de prêt.
		Taux intéressant lorsque les régions ou les départements bonifient celui-ci.	
		Dette subordonnée, remboursée en dernier rang.	
6	Financement bancaire	Rapidité d'obtention des crédits.	Demande fréquentes de cautions personnelles.
		Simplicité des dossiers à constituer.	Demande des garanties multiples sur l'entreprise, le dirigeant, et externes (contre garanties du type).
		Faibles taux d'intérêt actuellement.	Risque de désengagement rapide concernant les crédits à court terme.
		Absence de dilution au niveau du capital.	Contraintes et lourdeurs liées à certains types de crédit CT.
		Absence de reporting régulier.	
		Possibilité d'avoir plusieurs banques.	
7	Les aides et subventions	Les ressources supplémentaires réduisent la part de l'autofinancement et/ou permettent d'obtenir un financement à un coût faible, voire nul (avance remboursable à taux nul).	Le formalisme lié au montage des dossiers de demande de financement.
		Les aides financent un risque ou un coût non finançable par un partenaire bancaire.	Les contraintes liées aux engagements (conditions liées au dispositif souhaité, le mode de financement, le risque lié au non-respect des engagements ou de non-réalisation du programme prévisionnel d'investissement).
		Elles permettent de créer un effet de levier technique et psychologique	Les délais d'instruction.
		Recourir à l'aide publique en sollicitant un dispositif d'aide à l'investissement, à la R&D ou au conseil oblige à définir son projet.	Les délais de versement.
		Le bénéfice d'un soutien des collectivités peut être un outil de communication	La confidentialité.
			L'aléa spécifique des appels à projets et contraintes spécifiques

## 7.7 Annexe 7 : Réseau *SahelInnov*

Tableau 19 Réseau SahelInnov

Incubateurs	Pays	Création	Adresse	AfricInnov
CTIC	Sénégal	2011	<a href="http://cticdakar.com/fr_fr/">http://cticdakar.com/fr_fr/</a>	PAI
La Fabrique	Burkina Faso	2015	<a href="https://www.lafabrique-bf.com/">https://www.lafabrique-bf.com/</a>	PAI
Saboutech	Guinée	2016		PAI
CTID	Djibouti	2017	<a href="http://ctid-djibouti.com/">http://ctid-djibouti.com/</a>	
ActivSpaces	Cameroun	2011	<a href="https://www.activspaces.com/">https://www.activspaces.com/</a>	
WenakLabs	Tchad	2014	<a href="http://wenaklabs.org/">http://wenaklabs.org/</a>	
CreaTeam	Mali	2015	<a href="http://createam.ml/createam.html">http://createam.ml/createam.html</a>	
HadinaRIMTIC	Mauritanie	2014	<a href="http://www.hadinarimtic.org/">http://www.hadinarimtic.org/</a>	
CIPMEN	Niger	2014	<a href="http://www.cipmen.org/forum_sahelinnov">http://www.cipmen.org/forum_sahelinnov</a>	PAI

## 8 Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Mots-clefs	iii
Abstract	iv
Key-words	iv
Sommaire	vi
Introduction	1
1 Contrainte du financement des PME africaines	3
1.1 Rôle et importance des PME en Afrique.	3
1.1.1 Définition de la PME dans l'espace UEMOA	3
1.1.2 PME et création d'emplois	5
1.1.3 PME, moteurs de la croissance en Afrique de l'Ouest	6
1.1.4 Problématique du financement des PME	8
1.1.5 Demande de financement des PME	8
1.1.6 Offre de financement	10
1.2 Cadre de recherche	12
1.2.1 Questions de recherche	12
1.2.2 Propositions de recherche	14

1.2.3	Intérêt de l'étude :	15
2	Revue de littérature et Cadre théorique	16
2.1	Performance des incubateurs d'entreprises	16
2.1.1	Définition et enjeux	16
2.1.2	Critères de performance	17
2.2	Financement des PME innovantes	20
2.2.1	PME innovantes et start-ups	20
2.2.2	Financements innovants des PME.	22
2.3	Cadre théorique et identification des variables de notre étude	26
3	Centre Incubateur des Petites et Moyennes Entreprises du Niger (CIPMEN)	28
3.1	Méthodologie de l'étude :	28
3.1.1	Méthode de recherche : l'étude de cas	28
3.1.2	Technique de collecte des données	29
3.1.3	Analyse des données	31
3.1.4	Apport du stage	31
3.2	Présentation du CIPMEN	32
3.2.1	Objectifs et champ d'intervention	32
3.2.2	Programmes d'accompagnement :	32
3.2.3	Autres actions au Niger et à l'international	33
3.2.4	Equipe CIPMEN	33
4	Analyse de la performance du CIPMEN et de la pertinence des outils innovants de financement des PME	35
4.1	CIPMEN au cœur de l'écosystème entrepreneurial du Niger	35
4.2	Performance de centre incubateur CIPMEN :	39
4.3	Discussion des résultats	46
4.4	Pistes de solution pour l'amélioration de la performance globale du CIPMEN :	49
4.5	Projet de renforcement des capacités en financement des PME PRC-FPME	51
4.5.1	Contexte et justification	51
4.5.2	Objectif du projet	52
4.5.3	Identification et analyse des parties prenantes au projet	53
4.5.4	Composantes du projet	53
4.5.5	Cadre logique axé sur les résultats	54
4.5.6	Budget des activités et Gantt du projet	55
4.5.7	Stratégie de mise en œuvre	57

4.5.8	Financement	57
4.5.9	Mécanismes de suivi-évaluation du projet	58
	Conclusion	59
5	Références bibliographiques	61
	Liste des illustrations	66
	Liste des tableaux	67
6	Glossaire	68
7	Annexes	68
7.1	Annexe 1 : Guide Entretien semi-structuré pour le personnel CIPMEN :	68
7.2	Annexe 2 : Guide d’entretien semi- structuré pour les promoteurs externes :	68
7.3	Annexe 3 : Guide d’entretien semi-structuré (incubés)	68
7.4	Annexe 4 : Entretien Promoteurs externes	69
7.5	Annexe 5 : Questionnaire et résultats de l’enquête	69
7.6	Annexe 6 : Tableau récapitulatif des types de prêts (Tariant, 2015)	72
7.7	Annexe 7 : Réseau <i>SahellInnov</i>	75
8	Table des matières	75