

Livrable 1.3.2.a3

Directives techniques pour la mise à jour de l'évaluation des besoins technologiques l'élaboration d'un plan d'action technologique pour la mise en œuvre de la CDN de la Côte d'Ivoire.

Technical Guidance for updating the Technology Needs Assessment and developing a Technology Action Plan for the implementation of Cote D'Ivoire's NDC

CLIENT UNEP

Climate Technology Center Network (CTCN)

Cote d'Ivoire



Livable 1.3.2.a3
Pays: Cote D'Ivoire





03 | Planning an Incubator

Suite 2

Opérations
d'incubateur
d'entreprise



Module 3 – Partie 1: Introduction

La mise en place d'un incubateur est un investissement important à long terme pour la communauté en question.

Une conception, un dimensionnement et une planification efficace sont des facteurs clé pour assurer le succès futur d'une telle initiative et le retour sur investissement des principales parties prenantes.



EN CONSÉQUENCE, l'équipe de développement des incubateurs doit appliquer une approche systématique à la planification d'un incubateur en explorant pas à pas:

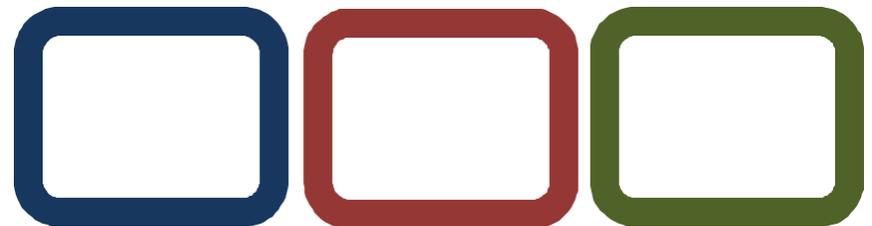
Conception ; la planification de l'étude de faisabilité

Dimensionnement : le business plan de l'incubateur et ses hypothèses structurantes

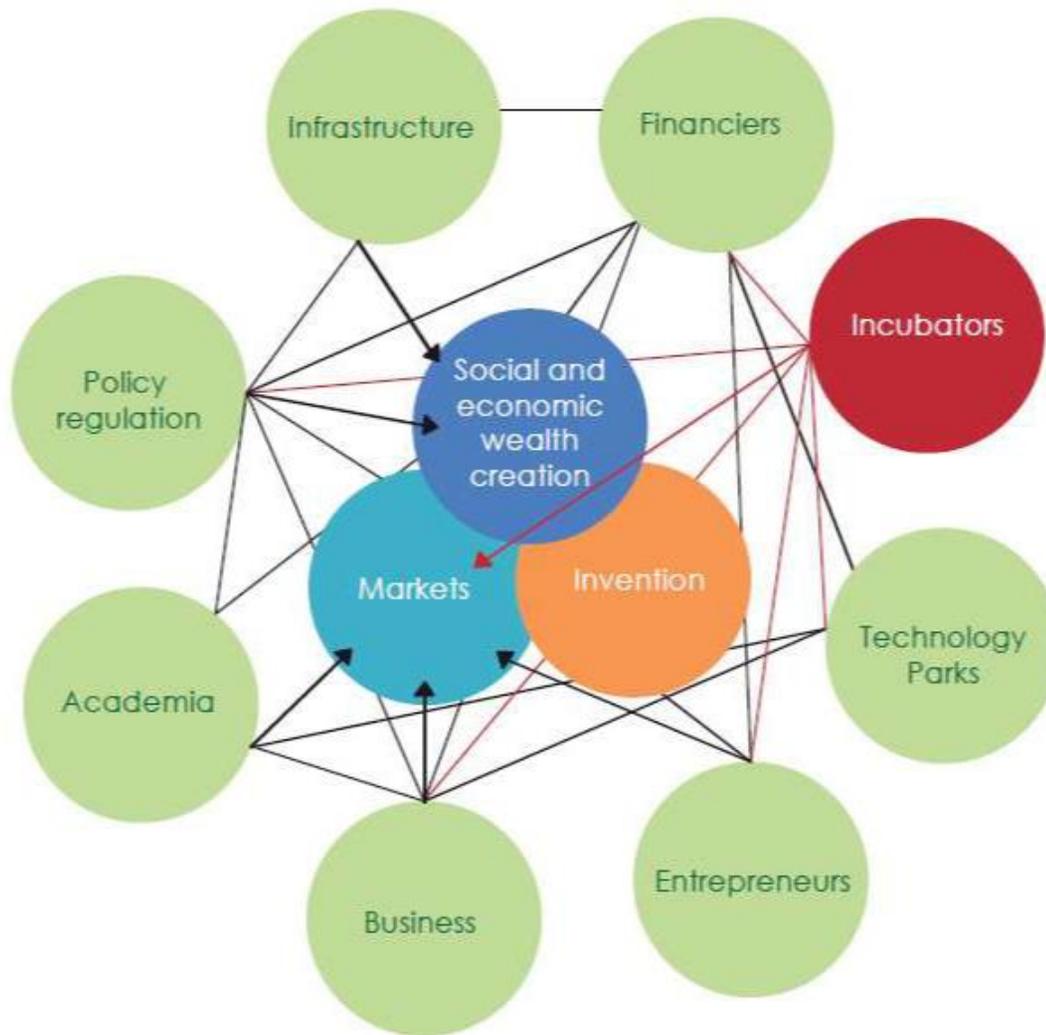
Planification : la mise en place de stratégies opérationnelles optimales incluant des stratégies de gestion du risque

Composante 1: PLANIFICATION D'ÉTUDES DE FAISABILITÉ

- **Planning de la faisabilité au business plan**
- **Groupe multipartite et leurs rôles**
- **Composantes d'une étude de faisabilité**



Planification d'un incubateur dans le cadre d'un écosystème d'innovation et d'entrepreneur

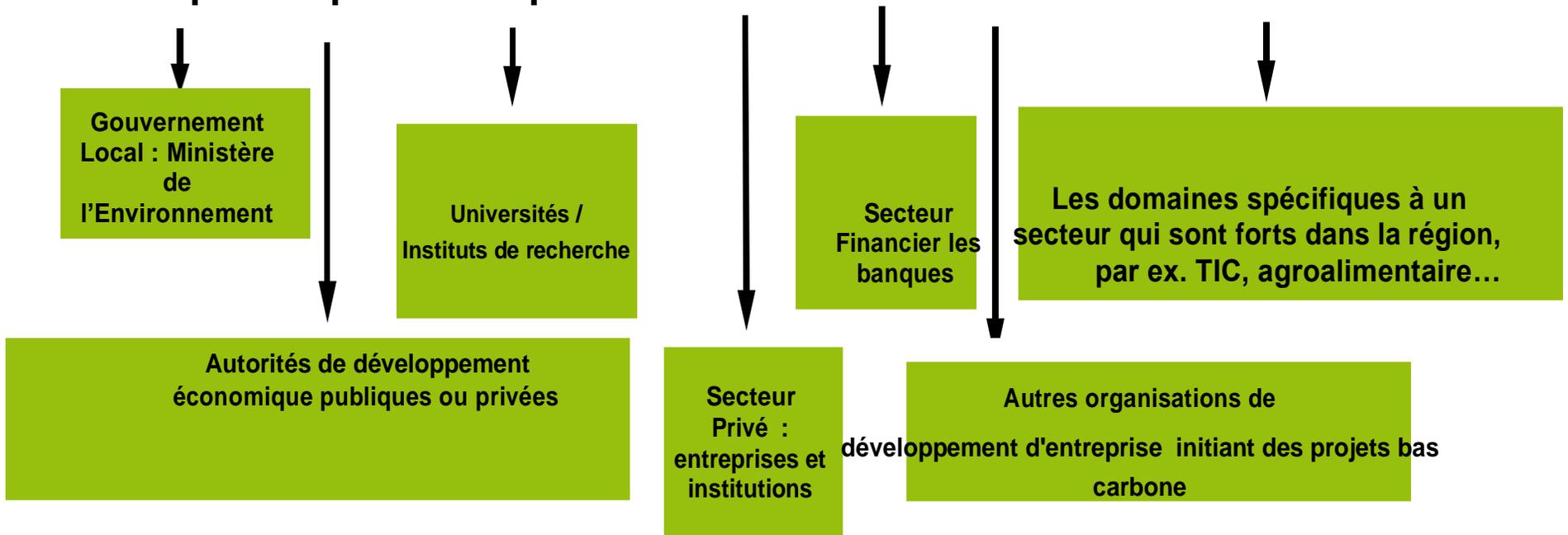


Mise en place d'un groupe de travail des parties prenantes

INITIATION

Un groupe de travail:  **Devrait être mis en place; et Doit être capable de mener à bien le projet d'incubateur dans la mise en œuvre, le suivi-évaluation des options technologiques.**

Un coordinateur sera nécessaire pour gérer cet exercice de consolidation d'équipe. Les parties prenantes pourraient inclure:



Mise en place d'un groupe de travail des parties prenantes

Les tâches initiales d'un groupe de parties prenantes devraient inclure:

Réaliser une cartographie et une analyse SWOT des opportunités et des contraintes pour la croissance des PME dans l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat ;

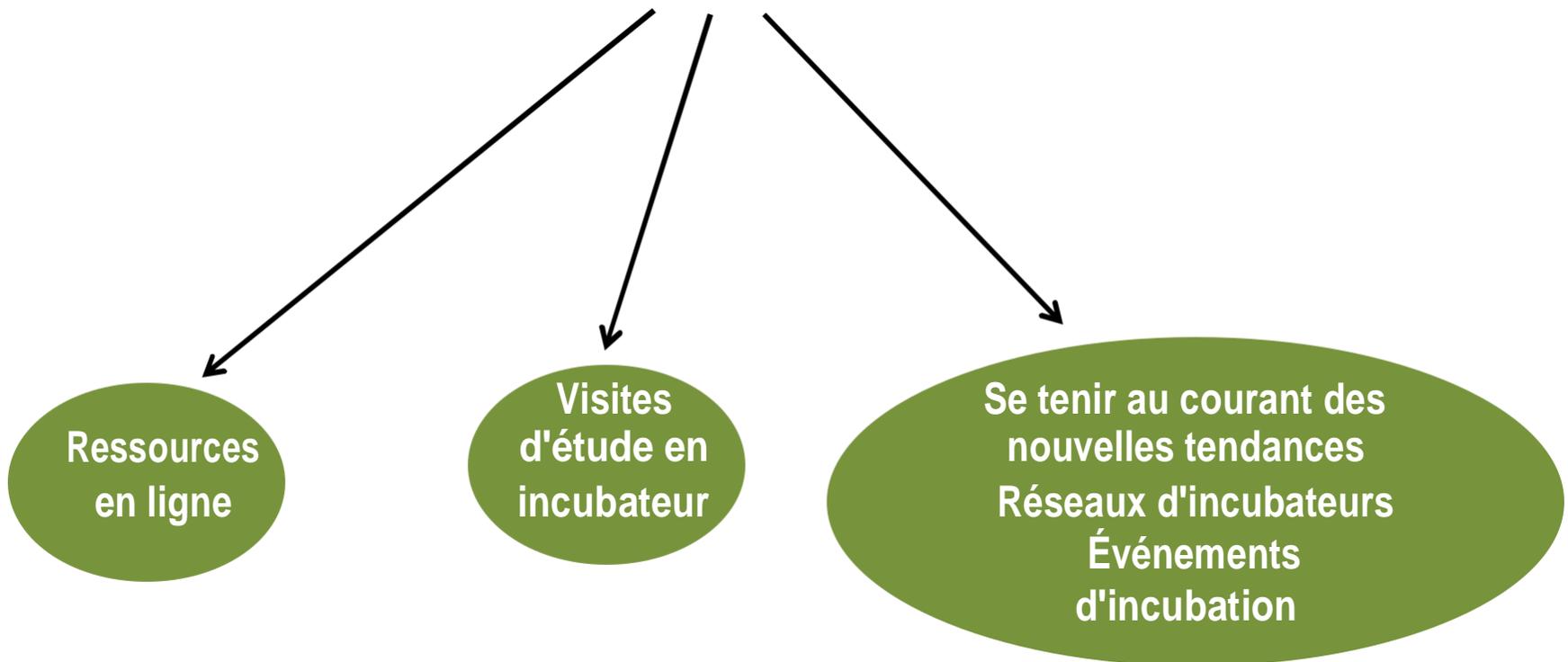
Parvenir à un consensus sur le concept de base et les objectifs d'un incubateur : déclinaison des objectifs pour les entreprises membres, pour l'écosystème, le pays ; déclinaison technique financière institutionnelle

Fixer un calendrier et des tâches pour les travaux préliminaires à effectuer pour évaluer la faisabilité de la création d'un incubateur

Mobiliser des ressources pour la planification des études de faisabilité; Réalisation d'une étude de faisabilité; et établir un processus transparent de décision des résultats et planifier la prochaine phase de développement.

Apprentissage et renforcement des capacités

Apprentissage et renforcement des capacités



Composantes d'une étude de faisabilité

Importance de l'étude de faisabilité:

- Aide les développeurs d'incubateurs à décider si un incubateur se révélera efficace dans un contexte particulier.
- Identifie les obstacles que les organisateurs d'incubateurs pourraient avoir à surmonter et offre des options pour les surmonter.



Une étude de faisabilité doit inclure:

Analyse des opportunités de croissance du marché;

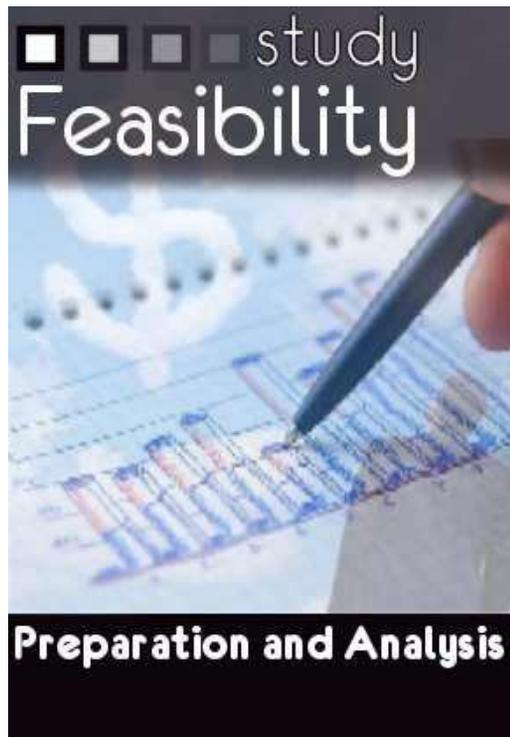
Analyse du bassin d'entrepreneurs susceptibles d'être des clients potentiels pour la pépinière et de leurs obstacles à la réussite;

Cartographie des organisations fournissant des services aux entrepreneurs;

Analyse de la facilité d'accès et du coût des infrastructures et des services de base pour les petites entreprises; et

Sensibilisation de tous les acteurs de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Sujets dans une étude de faisabilité



Les études de faisabilité, au minimum, portent généralement sur les sujets suivants:

- **Parties prenantes recave**
- **Marché**
- **Installations et services**
- **Disponibilité des compétences**
- **Faisabilité financière**

Comprendre le besoin du marché (Y compris l'analyse des parties prenantes)

Connaître votre marché:

- **Quel est le marché cible?**
- **Entreprises en démarrage, revenus pré ou post?**
- **Entreprises en phase de démarrage (moins de 3 ans)?**
- **Des individus avec des idées seulement?**
- **Des chercheurs en R & D ont passé le stade de la preuve de concept?**

Étalons de commercialisation de la R & D (Spin Out)?

Quels segments ou niches sont ciblés?

Répondre à la demande du marché ou créer un nouveau marché?

Méthodologie pour les études de marché

Étude de marché Tâches clés

- ➔ **Identifier les informations nécessaires.**
- ➔ **Profiler des sources potentielles pour cette information.**
- ➔ **Décrire une approche pour trouver cette information.**
- ➔ **Recueillir les informations.**
- ➔ **Organiser les informations dans un format qui fournira des conclusions utiles sur le marché potentiel.**

Analyse des besoins Processus clé

- ➔ **Conception de l'enquête**
- ➔ **Consultations**
- ➔ **Groupes de discussion avec clients potentiels**

Méthodologie pour les études de marché

Une analyse des besoins devrait aborder les problèmes suivants:

- **Manque de connaissance et de compréhension, besoins de capacitation**
- **Nouvelles industries et nouveau marché pour l'incubation d'entreprises**
- **Manque d'intérêt pour l'incubation**
- **Demande insuffisante**
- **Expertise de recherche requise**

Compiler les résultats

Les apports des sources d'information primaires et secondaires contribueront directement à une prise de décision «en marche» ou «en panne» pour la mise en place d'une incubation. Si la décision est "y aller", les informations de marché obtenues fourniront la base pour la sélection du modèle d'entreprise, du portefeuille de services, de la structure organisationnelle et de la planification des ressources de l'incubateur.

«Buy in» des parties prenantes - Soutien de la communauté et champions du projet

Entretiens en face à face avec des entreprises, dirigeants gouvernementaux et communautaires



À:

- Identifier l'étendue du soutien de la communauté et de la propriété à long terme;
- Identifier les champions potentiels;
- Sensibiliser sur l'incubation d'entreprises;
- Gérer les attentes;
- Identifier les partenaires et alliés potentiels; et
- Identifiez les forces et les faiblesses de la proposition.

Le processus est aussi important que le rapport final !!

Services Offerts

L'étude de faisabilité doit indiquer les services potentiels pouvant être offerts pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs identifiés.



Les services peuvent être fournis par:

- **L'organisation des pépinières d'entreprises**
- **Organisations alliées**



Ces services sont généralement fournis progressivement, en commençant par l'incubation des activités principales et des services, puis en évoluant vers des services d'incubation de pré-activité plus diversifiés.

Ensemble, ils contribuent tous à maximiser la masse critique pouvant être atteinte.

Un aperçu des considérations liées aux installations - Emplacement

La localisation géographique de l'incubateur est d'une importance primordiale

- 1. Les principaux critères de cette décision doivent être la preuve d'une enquête auprès des entrepreneurs afin de décider de la pertinence d'un lieu.**
- 2. La zone entourant l'incubateur doit être évaluée afin de déterminer l'existence de services disponibles (disponibilité des TIC, services publics, accessibilité par la route, services financiers, transports, etc.) dont les incubés auront besoin.**
- 3. Les locaux doivent être situés dans un environnement favorable à son fonctionnement et en particulier aux clients (entrepreneurs).**

Un aperçu des considérations liées aux installations - Type de bâtiment

Une attention particulière doit être portée au type de bâtiment choisi pour accueillir l'incubateur.

Qu'un bâtiment soit neuf ou rénové, ce n'est pas le facteur critique. L'important est que le bâtiment puisse répondre aux besoins de ses utilisateurs:

Si le bâtiment doit être repensé pour répondre aux besoins spécifiques de l'incubateur, des investissements importants que les institutions de soutien pourraient ne pas être en mesure de financer pourraient être nécessaires.

L'un des avantages de la rénovation d'un bâtiment est l'avantage d'utiliser un établissement sous-utilisé.

Il est important que l'aspect des locaux soit représentatif de l'image que l'incubateur et ses entreprises souhaitent projeter.

Les coûts de construction / rénovation par m² doivent être maintenus aussi bas que possible, de sorte qu'un minimum de subvention de la surface locative soit requis.

Un aperçu des considérations liées aux installations - Taille de l'incubateur

Il n'y a pas d'incubateur unique ou d'espace unique pour tous les types de clients.

La taille requise et déterminée par une étude de faisabilité dépend du type d'incubation ainsi que de la culture et du contexte locaux.

La taille la plus appropriée pour chaque incubateur est celle qui permet à l'incubateur de s'adapter à la masse critique de clients et de soutenir le plan de durabilité des incubateurs.

La taille idéale pour un incubateur devrait permettre l'agrandissement des clients sur le site, sachant que l'incubation devrait être axée sur les clients axés sur la croissance.

Des tailles variées sont idéales, allant de 10 à 100 m² par incubée, ainsi que des politiques permettant aux utilisateurs de prendre plusieurs unités au fur et à mesure de leur expansion. L'expérience montre que les incubateurs ne fonctionnent pas aussi bien lorsque toutes les unités sont exactement les mêmes.

Un aperçu des considérations liées aux installations - Taille de l'incubateur

De manière générale, la créativité dans la conception est nécessaire afin de s'insérer dans la mesure du possible sur d'autres initiatives.

En règle générale, les bâtiments doivent être adaptés à une configuration flexible, dans un lieu propice aux affaires (pour les clients) et, si possible, libres et réduits au minimum.

La principale recommandation devrait être de maximiser l'espace louable pour les incubateurs selon un modèle locatif, avec des salles de conseil, de conférence et de réunion adéquates en fonction des besoins des clients, qui dépendront du type d'incubation et du contexte local.

Un aperçu des considérations liées aux installations - Taille de l'incubateur

Parties communes
/ chambres
Salles de
réunions accueil
Zone d'événements
Ateliers Techniques
Zones redondantes
Laboratoires
Centre d'impression
et de copie
Espace de rangement

Parking
Couloirs
Cafétéria / Restaurant
Coin cuisine
Vestiaire
Accès 24 heures
Système de sécurité
Installations spéciales
Facilités pour les handicapés

Comment évaluer quand un incubateur n'est pas la solution appropriée

Le projet d'incubateur proposé comporte-t-il:

- **Un marché solide**
- **Une base financière solide**
- **Fort soutien de la communauté**
- **Vrais champions** 

Toutes les questions doivent recevoir une réponse aussi honnête et aussi réaliste que possible.

Comment évaluer quand un incubateur n'est pas la solution appropriée

Marché solide: que montre l'analyse de marché?

Existe-t-il un flux d'affaires maintenant et dans le futur?

Existe-t-il une masse critique justifiant la création d'un incubateur?

Quelle taille d'incubateur est justifiée pour le marché?

De combien de clients (locataires et clients non résidents) l'incubateur a-t-il besoin?

**Quelles sont les exigences clés du marché?
L'incubateur peut-il les remplir?**



Décision:

Go

No Go

Comment évaluer quand un incubateur n'est pas la solution appropriée

Base financière solide

Les coûts de démarrage et à court et à long terme ont-ils été clairement établis?

L'étude de faisabilité a-t-elle permis de dégager un modèle commercial clair en matière de développement durable?

Existe-t-il un engagement financier clair pour supporter les coûts de démarrage et de démarrage de l'incubateur afin de fournir un soutien continu (en fonction du modèle commercial)?



Decision:

Go

No Go

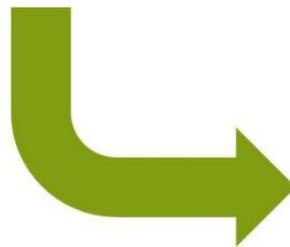
Comment évaluer quand un incubateur n'est pas la solution appropriée

Fort soutien de la communauté

L'incubateur s'inscrit-il dans les priorités de développement économique et les écosystèmes locaux soutiennent-ils l'écosystème de la communauté?

Dans quelle mesure le projet d'incubateur est-il soutenu par les principales parties prenantes de la communauté?

Sont-ils disposés à soutenir le projet politiquement et financièrement?



Decision:

Go

No Go

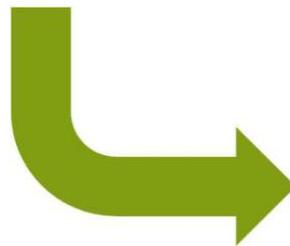
Comment évaluer quand un incubateur n'est pas la solution appropriée

Vrais champions

Qui est / sont le (s) champion (s) du projet?

La communauté est-elle derrière eux?

Ont-ils les connaissances et l'expérience nécessaires pour mener à bien une opération d'incubateur?



Decision:

Go

No Go

Comment évaluer quand un incubateur n'est pas la solution appropriée

S'il y a un «No Go» clair...



... Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour obtenir une réponse affirmative

où



... Un incubateur peut ne pas être la solution la plus appropriée pour la communauté en question

Exercice 3.1 - Commande d'une étude de faisabilité

ETAPE 1 (5 minutes):

Répartissez-vous en groupes qui représenteront les équipes de développement pour un incubateur. Nommer un président.

Chaque personne assume le rôle d'une partie prenante différente, par exemple universités, grandes entreprises, investisseurs, représentants du développement des gouvernements locaux.

Chaque partie prenante devrait indiquer comment elle est prête à soutenir l'incubateur s'il continue.



ETAPE 2 (10 minutes):

Chaque représentant des parties prenantes devrait expliquer à quelle (s) question (s) leur groupe de parties prenantes souhaite répondre dans une étude de faisabilité.

Ils devraient également suggérer quelle réponse les encouragerait à soutenir la décision du concept d'incubateur (Go) ou, d'autre part, les résultats susceptibles de les amener à rejeter un concept d'incubateur (No Go).

Exercice 3.1 - Commande d'une étude de faisabilité

ETAPE 3 (5 minutes):

Préparez une brève spécification pour une étude de faisabilité (en utilisant le modèle de faisabilité fourni)



ETAPE 4 (10 minutes):

Présentation en groupe et discussion.

03 | Planification d'un incubateur

Partie 2 Formation



Module 3 – Partie 2: Introduction

La mise en place d'un incubateur est un investissement important à long terme pour la communauté en question.



Une planification efficace est un facteur clé pour assurer le succès futur d'une telle initiative et le retour sur investissement des principales parties prenantes.

EN CONSÉQUENCE, l'équipe de développement des incubateurs doit appliquer une approche systématique à la planification d'un incubateur en explorant pas à pas:

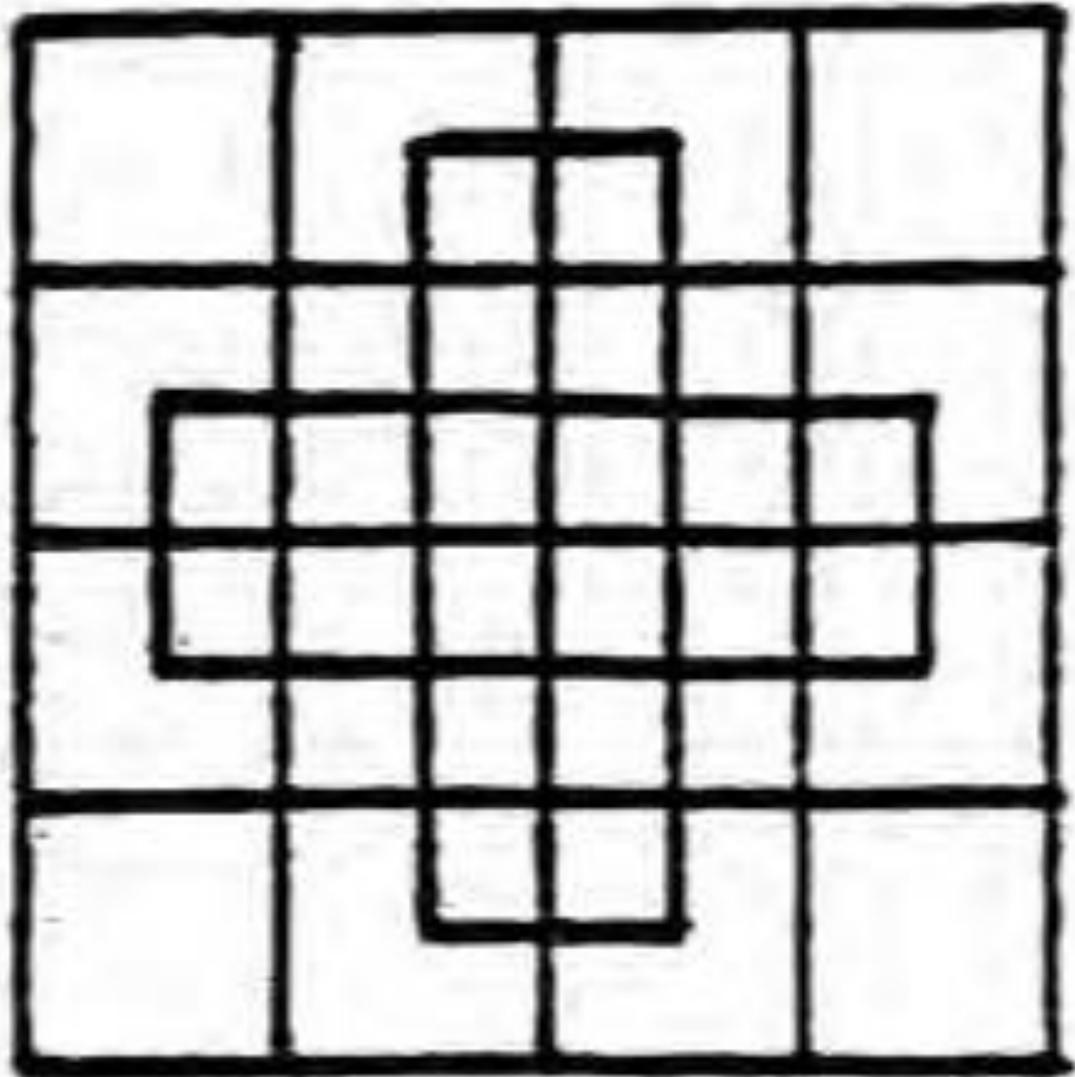
La planification de l'étude de faisabilité

Le business plan de l'incubateur

La mise en place de stratégies opérationnelles optimales

Problème

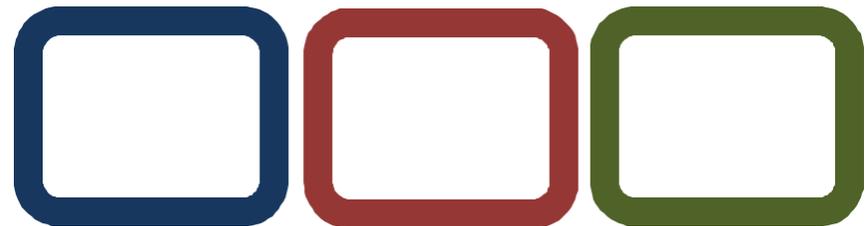
- **Travailler individuellement**
- **Combien y a-t-il de carrés dans le dessin?**
- **Comment vous l'avez fait**
- **Quel système avez-vous suivi?**



Composant 2:

PLAN D'AFFAIRES

- Développer et utiliser des énoncés de vision et de mission
- Objectifs stratégiques
- Sélection du modèle d'entreprise approprié
- Les composantes d'un plan d'affaires et ses utilisations en tant qu'outil de gestion



Énoncés de vision et de mission, stratégies pour un incubateur

Les principaux éléments du cadre stratégique d'un incubateur:

- Une vision pour l'avenir;
- Une mission qui définit ce que vous faites.
- Des valeurs qui façonnent vos actions
- Les stratégies qui définissent l'approche pour réaliser la mission et la vision;
- Des objectifs stratégiques pour guider vos actions quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles;
- Une évaluation des risques; et
- Impact, suivi et évaluation des mesures.

Énoncés de vision et de mission

- ➔ **Un énoncé de vision résume l'image que l'incubateur voudrait transmettre en ce qui concerne son avenir. Par exemple, un dirigeant peut rechercher un «secteur hautement concurrentiel où des entreprises vitales créent des emplois».**
- ➔ **Un énoncé de mission ou d'objet explore le rôle de l'incubateur dans la réalisation de la vision.**

Qui développe les déclarations de mission et de vision ?

développement ne peut pas être délégué à des parties externes pour se préparer.

- **Il doit appartenir dès le départ aux principales parties prenantes impliquées dans la planification et le soutien à long terme de l'incubateur.**
- **Les champions locaux émergent souvent avec leur propre vision de ce que l'incubateur doit entreprendre.**
- **Il est important d'obtenir l'adhésion dès le départ à cette vision.**

Énoncés de vision et de mission

La vision de l'incubateur ICTIS en Inde est la suivante: "Partenariat pour un bénéfice mutuel entre les secteurs public et privé" axé sur :

Grappes industrielles fondées sur la connaissance;

Partenariat entre universités et entrepreneurs pour des réalisations de pointe; L'esprit d'entreprise à tous les niveaux de la société;

Actif intellectuel et diffusion de la richesse dans la société; et Qualité de vie, environnement et croissance.

À cette fin, les missions ICTIS doivent :

- 1. Promouvoir les industries fondées sur le savoir;**
- 2. Développer et transférer des technologies;**
- 3. Former la technologie et les compétences en affaires; et**
- 4. Développer de nouvelles initiatives de projets.**

Énoncés de vision et de mission

Comment construire un énoncé de vision puissant

- L'énoncé de vision et de mission d'un incubateur ne peut pas être délégué à des parties externes pour se préparer.
- Il doit appartenir dès le départ aux principales parties prenantes impliquées dans la planification et le soutien à long terme de l'incubateur.
- Très souvent, un champion local émerge avec une vision très claire de ce que l'incubateur doit entreprendre.
- Il est toutefois important d'obtenir l'adhésion dès le départ à cette vision.
- Pour cette raison, la première version des déclarations de mission et de vision devrait être élaborée ou au moins discutée et approuvée par le premier conseil d'administration et les principaux intervenants.
- Par la suite, bien que les énoncés de mission et de vision ne devraient pas changer fréquemment, ils devraient être revus pour une pertinence continue dans le cadre d'un examen de la planification stratégique qui devrait avoir lieu périodiquement au moins une fois par an.

Énoncés de vision et de mission

Un énoncé de vision doit être un puissant outil de motivation, qui permet à toutes les parties prenantes de travailler ensemble dans le but d'atteindre un objectif commun.

Pour entamer les discussions sur un énoncé de vision, les questions suivantes doivent être examinées:

- **Quelles étaient les principales motivations des parties prenantes pour la mise en place de l'incubateur?**
- **En relation avec ces motivations et une réflexion plus large, comment chaque acteur définirait-il le succès de l'incubateur?**
- **Du point de vue du client, comment aimeriez-vous que les clients fassent l'expérience des services d'incubateur et en bénéficient?**
- **Mis à part la question du financement, comment chaque acteur envisagerait-il l'incubateur dans 10 ans?**

Énoncés de vision et de mission

La déclaration de mission décrit le "quoi" de l'organisation

- Il explique pourquoi l'incubateur a été mis en place
- Il indique ce que l'organisation vise à atteindre

Un énoncé de mission typique contient trois composants:

- 1. L'objectif général de votre incubateur: que tentez-vous d'atteindre en ce moment? Pourquoi êtes-vous en affaires?**
- 2. Que fait votre incubateur - quels sont les produits et services de base proposés?**
- 3. Qu'est-ce qui est important pour votre entreprise? Quelles sont les valeurs que votre entreprise défend et que vous souhaitez transmettre aux clients et aux parties prenantes? par exemple la responsabilité, l'objectivité, la créativité et l'ingéniosité?**

Different Strategic Objectives for Different Types of Incubators

Technology	Helping Students
Commercialization or	Become Entrepreneurs
Technology Transfer	Entrepreneurship
Foreign Investment	Development
Attraction	To address
Employment Creation	marginalized groups
Wealth Creation	
Development of a	
Particular Industry	
Economic Diversification	

Designing a Sustainable Business Model

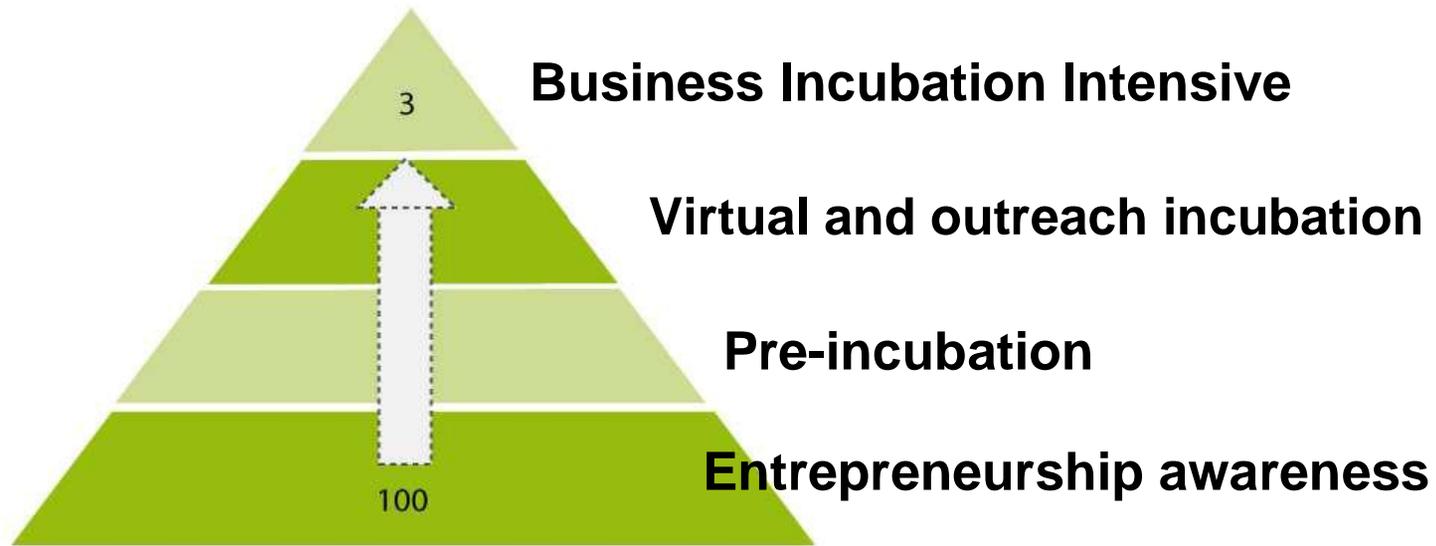
“A business model (also called a business design) is the mechanism by which a business intends to generate revenue and profits.”



Self-sustainability is a perennial issue for business incubators across the globe and one that should be considered from three principal perspectives:

- ‘Deal flow’ i.e. the need for an ongoing critical mass of quality clients
- Ongoing support from innovation and entrepreneurship stakeholders such as the government, industry, academia, and banks
- Financial self-sustainability

**Ongoing Quality 'Deal Flow' –
Demand from Quality Clients**



Deal flow issues

- **Incubator design**
- **Critical mass**
- **Networks**

Ongoing Government and Policy Support

How to secure on-going public support - aspects to watch out for.

- **Adapt to trends:** To maintain public support and relevance over time the business incubator needs to continually adapt to changing circumstances and public policy priorities.
- **Accountability to stakeholders:** Incubators should be aware they do not operate in isolation. They are always accountable to their shareholders.

Financial Self-Sustainability

Incubators should be managed with an entrepreneurial mindset!

Strategies must be defined in order to drive business incubation to become financially self-sufficient.

- **If achieving self-sufficiency means management needs to spend substantial time on non-business incubation activities, possibly fund raising or developing and managing other revenue earning businesses, then problems can arise.**
- **Management will have less time to spend helping develop the clients' businesses and over time the value of the services provided can deteriorate, diminishing the business incubator's brand and image in the community.**



Ex: A client cannot pay rent because of problems with the business, but the incubator has social mission of poverty reduction.

- **How should the incubator manager act?**

Composantes du plan d'affaires de l'incubateur

Le plan d'affaires devrait:

- **Commencez avec un ensemble d'objectifs commerciaux**
- **Indiquez les raisons pour lesquelles les objectifs sont réalisables et fournissez une proposition détaillée pour les atteindre dans un délai déterminé**
- **Conclure en indiquant les ressources nécessaires et les moyens de les atteindre.**
- **Devrait être préparé par la direction et non par des consultants**

Les plans d'entreprise pour les incubateurs vont également:

- **Confirmer les résultats et les hypothèses de l'étude de faisabilité**
- **Identifier et résoudre les problèmes restants**
- **Définir la surveillance des performances et des points de repère**
- **Indiquez comment la stratégie sera communiquée aux parties prenantes, y compris aux locataires de l'incubateur, afin de garantir leur soutien continu et leur implication dans les opérations de l'incubateur**
- **Fournir un modèle pour les procédures de gestion et opérationnelles**

Composantes du business plan de l'incubateur

1. Résumé exécutif

2. Vision et Mission

5. Business Model

3. Analyse SWOT

4. Objectifs stratégiques (court, moyen et long terme)

6. Marketing Plan et Relation avec les parties prenantes

- Entreprises ciblées
- Leurs besoins spécifiques
- Comment les attirer
- l'établissement des Prix
- Niveaux d'occupation

7. Management et Opérations

- Installations
- Politiques d'entrée et de sortie
- Types et niveau de services
- Recrutement
- Rôle du conseil

8. Gestion financière et planification

- Capital
- Budget opérationnel
- Scénario et analyse de sensibilité et dépenses
- Projections de trésorerie
- Objectifs de profit

9. Risques et stratégies d'atténuation

- ### 10. Suivi et évaluation du plan de développement
- Qu'est-ce qui déterminera le succès?
 - Comment et à quelle fréquence cela sera-t-il mesuré?

L'importance du plan marketing de l'incubateur

Le plan de marketing contribue directement à la durabilité de l'incubateur en identifiant et en sécurisant le «flux de transactions».

Objectifs du plan Marketing:

- **Attirer des clients plus nombreux ou de meilleure qualité**
- **Pour engager de nouveaux partenaires, sponsors et donateurs**

La plupart des plans marketing contiennent:

- Un résumé
- Un énoncé de l'objectif ou de la vision d'entreprise de l'incubateur
- Une description du programme d'incubation et de ses services actuels

L'importance du plan marketing de l'incubateur

L'objectif est d'avoir un plan marketing qui:

- **Vise clairement les entreprises;**
- **Illustre leurs besoins spécifiques et explique en détail comment les attirer; et**
- **Indique comment l'incubateur atteindra son marché cible. Un résumé du plan de promotion doit être inclus, indiquant le type de matériel de promotion à utiliser et son déploiement.**

Objectifs et stratégies marketing

Liste de cibles et de stratégies de marketing spécifiques for the product of the general elements of the incubateur doit être établie.

- **Les objectifs suivront souvent la formule du «marketing mix» qui vise à: Portefeuille de produits / services**
Stratégies de tarification incluant le groupement
Place - comment les clients peuvent accéder au service
Processus - comment le produit / service est livré
Personnes - qui est en contact avec les clients
Promotion - comment sensibiliser les clients potentiels
Preuves physiques à l'appui de la marque
- **Un calendrier des activités de marketing prévues pour la prochaine année**
- **Une estimation des coûts prévus associés à chaque stratégie ou activité**

Objectifs et stratégies marketing

Les gestionnaires doivent comprendre leurs clients et déterminer ce qu'ils sont prêts à payer, en développant des modèles commerciaux qui répondent à leurs besoins.

Comment fixer les prix en tenant compte des sources de revenus de l'incubateur:

- **Les gestionnaires doivent comprendre leurs clients et déterminer ce qu'ils sont prêts à payer.**
- **Si un incubateur a une bonne proposition de valeur, alors les loyers peuvent être au taux commercial ou supérieurs pour le type et la qualité de l'espace offert.**
- **À l'instar des tarifs de location commerciale, les services de bureau peuvent également être comparés aux valeurs de marché actuelles.**
- **Les redevances et l'équité sont plus difficiles, mais au bout du compte, les tarifs doivent couvrir les coûts de l'incubateur et permettre les échecs.**

Objectifs et stratégies marketing

Comment convaincre les entrepreneurs d'utiliser des ressources rares pour acheter des services et d'accepter des accords de redevances.

- 1. Cela commence par une bonne stratégie de marketing!**
- 2. Et dépend de l'incubateur offrant de bons services de valeur à l'entrepreneur.**
- 3. Les services doivent être vendus par un personnel crédible, possédant une formation et une expérience suffisantes pour expliquer les services offerts et exposer clairement leurs avantages.**
- 4. Utilisez les clients passés et actuels pour donner de la crédibilité aux services de l'incubateur.**

Gestion et planification opérationnelle

Il est très difficile de trouver de petits locaux et les contrats de location imposent souvent des sanctions très lourdes en cas de résiliation prématurée.

Les incubateurs peuvent répondre au besoin d'avoir des entreprises sur site en:

- **Disposer d'un espace modulaire dans l'incubateur pour héberger les clients en pré-incubation disposant de locaux de petite taille ou évolutifs à un loyer raisonnable dans le cadre d'un contrat de location flexible ("easy-in, easy-out"), éventuellement en louant des bureaux à la semaine.**
- **Offrir un espace partagé, avec de petites zones de travail, ou des arrangements de tables chaudes lorsque les entrepreneurs peuvent réserver une zone de travail partagée pour une période limitée.**
- **Fournir de l'aide pour trouver ultérieurement des locaux plus grands ou permanents, dans le cadre de la politique de graduation de l'incubateur.**

Aperçu des besoins en ressources humaines

La direction et le personnel doivent être recrutés pour fournir un bon niveau de service dans les domaines clés suivants:

- **Administration de l'incubateur - financier, juridique, RH, informatique**
- **Développement et maintenance de l'environnement physique**
- **Fourniture de services de développement commercial de qualité aux clients**
- **Marketing, gestion des parties prenantes et relations publiques**
- **Planification stratégique, rapports, suivi et évaluation**

Aperçu de la planification financière

La planification financière devrait modéliser

- **Revenu**
- **Les dépenses**
- **Coûts en capital**

Dans une perspective de durabilité dans le temps

Déterminer le financement nécessaire et pour combien de temps et fixer des objectifs financiers pour le suivi

Remarque: il est facile de surestimer les revenus et de sous-estimer les dépenses

Vue d'ensemble des risques

- **Les plans ne sont que des plans et il y a toujours des risques**
- **En identifiant les risques, vous réfléchissez à la manière de gérer les imprévus**
- **Il est donc bon d'inclure une analyse des risques et des mesures d'atténuation (comment les gérer) dans un plan d'entreprise.**

Utilisation du business plan

Il y a deux utilisations principales :

- 1. Obtenir le soutien et le financement des parties prenantes**

- 2. En tant qu'outil pour guider la direction et contre lequel le conseil surveille la performance**
 - Annuellement et périodiquement tout au long de l'année (souvent tous les mois ou tous les trimestres)**
 - La direction rend compte au conseil des objectifs et des jalons clés:**
 - Par exemple. demandes de renseignements, nombre de clients en pré-incubation, numéros de clients en incubation, graduation, données sur l'impact (emplois, investissement, revenus des clients et en général uniquement chaque année), résultats financiers par rapport au budget**

 - Et ensuite, modifier et améliorer le plan en fonction de l'évolution des circonstances et améliorer continuellement**
 - Trop souvent, le second n'est pas pris assez au sérieux**

Exercice 3.2 - Traduire les déclarations de mission en objectifs et plans d'action

ETAPE 1 (5 minutes):

Le formateur doit stimuler une discussion de groupe afin d'identifier quatre ou cinq des objectifs de l'énoncé de mission présentés dans le tableau 4 de la composante 2 et qui résonnent pour la plupart des membres du groupe. Ensuite, le formateur divisera les stagiaires en groupes plus petits, chacun se concentrant sur un objectif de mission différent.

ETAPE 2 (15 minutes):

Chaque groupe devrait suggérer une stratégie pour mettre en œuvre l'énoncé de mission sous les rubriques suivantes:

- Commercialisation
- Des opérations
- La finance

ETAPE 3 (10 minutes):

Chaque groupe doit présenter son approche stratégique et le formateur doit faciliter une discussion avec le groupe plus large.

03 | Planning an Incubator

 Carrer Can Verí, 1 · 07001 · Palma de Mallorca ·
Spain

 +34 971 72 56 66

 administration@oikologica.com

 www.oikologica.com