

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



"Conținutul prezentului material reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorilor,
iar Agenția Națională și Comisia Europeană nu sunt responsabile
pentru modul în care va fi folosit conținutul informației."

Guide pour entrepreneurs et boîte à outils pour l'incubation d'entreprises sociales

- 2021 -

Partenerii proiectului:

2019-1-RO01-KA204-063879



FUNDAȚIA DANIS
pentru Dezvoltare Managerială



Centrul pentru
Legislație
Nonprofit

diesis
network



Guide pour entrepreneurs et boîte à outils pour l'incubation d'entreprises sociales

Coordinateur de la production intellectuelle (IO2) : Civitas
Partenaires contribuant: Diesis

“Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui ne reflète que les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue pour responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient”

Informations sur les partenaires

Les partenaires du projet sont :



Civitas Foundation for Civil Society Cluj – Romania



MATERAHUB

Consortium of Creative and Cultural Industries – Italy



DIESIS NETWORK – Belgium



SYNTHESIS

Center for Research and Education Ltd – Cyprus



CLNR

Asociația Centrul Pentru Legislație Nonprofit – Romania



FUNDAȚIA DANIS pentru Dezvoltare Managerială – Romania

Table des matières

INTRODUCTION	4
DESCRIPTION DU PROJET.....	4
INFORMATION SUR LES PARTENAIRES	4
LIEN AVEC LES AUTRES OI DU PROJET.....	5
CHAPITRE 1. DEFINITIONS CLES.....	6
1.1. DEFINITION DU CONCEPT DE « AFFAIRES SOCIALES »	6
1.2. DEFINIR LE MODELE D'ENTREPRISE	6
1.3. DEFINITION DES PROGRAMMES D'INCUBATION ET D'ACCELERATION	7
1.4. DEFINIR LE MODELE D'INCUBATION DES ENTREPRISES SOCIALES	10
CHAPITRE 2. RECHERCHE ET PREMISSES POUR LE GUIDE ET LA BOITE A OUTILS	12
2.1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE	12
2.2. MODELS OF INCUBATION OF SOCIAL ENTREPRENEURS IN ROMANIA, CYPRUS AND ITALY.....	12
2.2.1. <i>Le modèle roumain d'incubation sociale</i>	13
2.2.2. <i>Le modèle chypriote d'incubation sociale</i>	19
2.2.3. <i>Le modèle italien d'incubation sociale</i>	22
2.3. LES BESOINS, LES DEFIS ET LES EXIGENCES DES ENTREPRISES SOCIALES EN EUROPE	28
2.4. RECOMMANDATIONS POUR LES ENTREPRISES SOCIALES AU NIVEAU EUROPEEN	31
CHAPITRE 3. MODELE INTEGRE D'INCUBATION SOCIALE.....	34
3.1. SERVICES DE PRE-INCUBATION	36
3.2. SERVICES D'INCUBATION	37
3.3. SERVICES POST-INCUBATION	39
CHAPITRE 4. GUIDE D'INCUBATION DES ENTREPRISES SOCIALES ET BOITE A OUTILS POUR LES ENTREPRENEURS.....	41
4.1. OBJECTIFS DU GUIDE INTEGRE ET DE LA BOITE A OUTILS POUR L'INCUBATION D'ENTREPRISES SOCIALES POUR LES ENTREPRENEURS....	41
4.2. CREATION DE L'ETUDE DE FAISABILITE	42
4.2.1. <i>Composantes d'une étude de faisabilité</i>	44
4.2.2. <i>Comprendre les besoins du marché (y compris l'analyse des parties prenantes)</i>	48
4.2.3. <i>Comment déterminer si un incubateur n'est pas la solution appropriée ?</i>	52
4.3. PLANIFICATION D'UN INCUBATEUR SOCIAL	54
4.3.1. <i>Énoncés de vision et de mission et stratégies pour un incubateur</i>	54
4.3.2. <i>Conception du plan d'affaires pour l'incubateur d'entreprises sociales</i>	58
4.3.3. <i>Plan marketing de l'incubateur social</i>	61
4.3.4. <i>Financement des activités d'incubation</i>	63
4.3.5. <i>Besoins en ressources humaines</i>	64
4.4. CONCLUSION.....	67

Introduction

Description du projet

Les partenaires de ce projet visent à accroître la motivation à créer des entreprises sociales et à renforcer la cohésion sociale dans les communautés locales. Grâce à ce projet, le partenariat vise non seulement à générer des résultats et un impact par la recherche et la formation, mais aussi à passer à l'étape suivante en créant une plateforme de crowdfunding. Douze campagnes de crowdfunding seront lancées sur cette plateforme de crowdfunding pendant la mise en œuvre du projet. Le projet développe également un modèle commercial intégré d'incubation sociale pour les entrepreneurs. Pour y parvenir, ils mèneront des recherches sur l'identification des modèles d'incubation pour les entrepreneurs et les entreprises sociales en Roumanie, en Italie et à Chypre, en utilisant d'autres études de cas pertinentes de pays non-partenaires. Ces résultats serviront de base à trois notes politiques (Roumanie, Italie et Chypre) contenant des recommandations sur l'entrepreneuriat social. Deux sessions de formation centrées sur les personnes et portant sur l'entrepreneuriat social sont également en cours d'élaboration.

Information sur les partenaires

Le chef de file de ce partenariat est la **Fondation CIVITAS pour la société civile de Cluj** - une organisation représentant le secteur à but non lucratif en Roumanie depuis plus de 25 ans, qui améliore la vie quotidienne des communautés locales. Au cours des 25 dernières années, elle a mis en œuvre avec succès plus de 200 projets, plus de 110 partenariats et 35 stratégies de développement communautaire.

La **Fondation Danis pour le développement du management (Fondation Danis)** est également une organisation roumaine à but non lucratif, créée en 2000. La Fondation Danis promeut et soutient l'excellence professionnelle et la responsabilité sociale des managers et entrepreneurs actuels et futurs par le biais de programmes de développement du management, de développement de la jeunesse et d'éducation à l'entrepreneuriat. L'expertise principale de la Fondation Danis est le développement professionnel des jeunes et l'éducation à l'entrepreneuriat. Chaque année, la Fondation Danis travaille avec environ 100-150 jeunes (16-25 ans).

Le partenaire italien est **Materahub**, un agrégateur de personnes et d'entreprises, un "espace" où ils se rencontrent, qui encourage la création de nouvelles opportunités d'emploi et promeut le développement durable par le biais du coaching, de la formation et du développement des entreprises. Un consortium de

PME combinant l'expertise d'un organisme d'éducation et de formation (Quality For - accrédité dans la région de Basilicate), d'une société de conseil ayant une expérience dans la gestion de projets européens et l'assurance qualité (Quality Program), d'un organisme de certification international (ACS Registrars Italia) et d'une coopérative sociale gérant le patrimoine culturel et les activités créatives dans le site UNESCO de Matera (Artezeta).

Le **Centre for Non-Profit Legislation (CLNR)** est une autre organisation à but non lucratif en Roumanie qui fournit des services de conseil, de recherche, de défense et des environnements d'apprentissage éducatif pour les représentants de la société civile, les enseignants et les travailleurs de jeunesse. Le CLNR se définit par : Participation sociale, action entrepreneuriale, politique publique, éducation non formelle.

SYNTHESIS est un leader dans le domaine de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale à Chypre. Elle a fondé et gère "Hub Nicosia", un centre éducatif et une communauté d'organisations ayant des objectifs culturels, environnementaux et sociaux. La vision de SYNTHESIS est que "Hub Nicosia" devienne le premier incubateur d'entreprises sociales de l'île.

Diesis Network est un service européen de recherche et de développement à but non lucratif dans le domaine de l'économie sociale, des coopératives et des entreprises participatives. La mission de Diesis Network est de soutenir le développement de l'économie sociale, en particulier des coopératives et des entreprises sociales en Europe, par la mise en œuvre d'activités basées sur la connaissance, telles que la formation, le développement de projets, la consultance et les services de conseil.

Lien avec les autres OI du projet

Ce document est un résultat intellectuel très important de ce projet. Tout d'abord, il est basé sur 3 autres OI développées dans le cadre du projet : le modèle d'incubation d'entreprises sociales créé par la Roumanie, celui de Chypre et le troisième en Italie. Il intègre également les résultats de 20 études de cas sur les meilleures réussites en matière de développement entrepreneurial dans des pays européens non-partenaires. Ce guide/toolkit constitue la base des deux sessions de formation du projet. Cet OI sera incorporé dans 2 autres OI, l'un étant la conception de la session de formation pour les employés des partenaires et la conception de la session de formation pour 60 entrepreneurs. Au cours des sessions de formation, le guide et la boîte à outils seront utilisés comme point focal et seront accessibles à toute personne susceptible d'être intéressée par le sujet, puisqu'ils seront mis en ligne comme outil gratuit pour les entrepreneurs sociaux. Ce document sera également téléchargé sur la plateforme multilingue du projet, devenant ainsi un outil gratuit pour tous ceux qui accèdent à la plateforme.

Chapitre 1. Définitions clés

1.1. Définition du concept de « affaires sociales »

La définition opérationnelle de l'UE de l'entreprise/entreprise sociale est la suivante : "Entreprise sociale" : "Une entreprise sociale est un opérateur de l'économie sociale dont l'objectif principal est d'avoir un impact social plutôt que de réaliser des bénéfices pour ses propriétaires ou actionnaires. Elle fonctionne en fournissant des biens et des services au marché d'une manière entrepreneuriale et innovante et utilise ses bénéfices principalement pour atteindre des objectifs sociaux. Elle est gérée de manière ouverte et responsable et, en particulier, implique les employés, les consommateurs et les parties prenantes concernées par ses activités commerciales."

La Commission utilise le terme "entreprise sociale" pour couvrir les types d'"entreprises" suivants :

- celles pour lesquelles l'objectif social ou sociétal de bien commun est le motif de l'activité commerciale, souvent sous la forme d'un haut niveau d'innovation sociale ;
- celles dont les bénéfices sont principalement réinvestis pour atteindre cet objectif social ;
- leur mode d'organisation ou leur actionnariat reflète leur mission, en utilisant des principes démocratiques ou participatifs ou en se concentrant sur la justice sociale.

1.2. Définir le modèle d'entreprise

Le terme "modèle d'entreprise" désigne le plan d'une entreprise pour réaliser des bénéfices. Il identifie les produits ou services que l'entreprise a l'intention de vendre, le marché cible identifié et toutes les dépenses prévues. Les modèles d'entreprise sont importants tant pour les entreprises nouvelles que pour les entreprises établies. Ils aident les nouvelles entreprises à attirer des investissements, à recruter des talents et à motiver la direction et le personnel. Les entreprises établies doivent régulièrement mettre à jour leurs plans d'affaires, faute de quoi elles ne parviendront pas à anticiper les tendances et les défis futurs. Les plans d'affaires aident les investisseurs à évaluer les entreprises qui les intéressent.

1.3. Définition des programmes d'incubation et d'accélération

Lewis et al. (2011, p. 2) considèrent que les termes accélérateur et incubateur sont synonymes et parfois utilisés de manière interchangeable, d'autres chercheurs comme Miller & Bound (2011) et Cohen (2013) ne sont pas d'accord. Miller & Bound (2011, p. 3) définissent un programme d'accélérateur comme possédant cinq caractéristiques principales qui le différencient des incubateurs. Ces caractéristiques sont : la nature hautement compétitive des programmes d'accélérateurs, l'apport d'un investissement initial, l'accent mis sur l'équipe plutôt que sur le fondateur individuel, la courte période pendant laquelle ils sont opérationnels et la formation en " cohortes " plutôt qu'en fondateur individuel. Cohen (2013) ajoute une autre caractéristique qui distingue l'accélérateur des autres organismes de soutien. Cohen (2013, p. 20) suggère que l'achèvement du programme comprend généralement un " événement de démonstration " qui expose les entrepreneurs aux investisseurs.

Levinsohn (2014, p. 4) définit les accélérateurs en utilisant la définition à deux niveaux qui comprend les traits les plus pertinents, qui sont indispensables, et les traits moins pertinents (plus courants), comme suit.

"Les accélérateurs comme un programme d'éducation entrepreneuriale non formelle qui vise à :

- raccourcir le processus de développement d'une ou plusieurs étapes de la création d'une nouvelle entreprise ;
- améliorer la qualité du produit ou du service d'une nouvelle entreprise ;
- améliorer la viabilité financière ;
- former des entrepreneurs simultanément en tant que cohorte ;
- impliquent un processus de développement intensif de durée limitée, la durée maximale du programme étant de six mois ;
- inclure un programme structuré d'éducation orientée vers les affaires ;
- fournir aux entrepreneurs un soutien et/ou un mentorat individualisé ;
- impliquent l'élargissement et/ou la mise à niveau du réseau de l'entrepreneur".

Levinsohn, 2014, p. 4.) a également souligné d'autres caractéristiques (plus courantes) des accélérateurs :

- "un processus de sélection ouvert et hautement compétitif [...]
- la fourniture d'un financement d'amorçage ou la présentation des entrepreneurs à des investisseurs potentiels ;
- des bureaux partagés dans un local commun avec un accès subsidiaire aux services administratifs de base".

D'autre part, les incubateurs sont considérés comme plus durables, offrent des bureaux, des possibilités de financement, des services d'accompagnement individuel et mettent en relation les entreprises incubées avec des investisseurs potentiels (Cohen, 2013, p. 19). Selon la Commission économique des Nations unies pour l'Europe (CEE-ONU), "un incubateur est un lieu où les entreprises nouvellement établies sont concentrées dans un espace limité". Cette définition fait référence aux incubateurs comme un foyer pour les entreprises en démarrage.

La National Business Incubation Association (NBIA) définit les incubateurs d'entreprises comme un catalyseur du développement économique régional ou national. La NBIA classe ses incubateurs membres selon les cinq types d'incubateurs suivants :

- les établissements universitaires ;
- les sociétés de développement à but non lucratif ;
- les sociétés de développement immobilier à but lucratif ;
- les sociétés de capital-risque ;
- une combinaison de ce qui précède.

D'après ce tableau, nous constatons que, pour l'essentiel, la structure diffère entre la sélection temporelle, les services, le financement et la mise en réseau varient en fonction de l'orientation de l'incubateur et des accélérateurs.

La définition de Cohens (2013) indique ce qui suit :

- (1) les accélérateurs sont des programmes à court terme organisés par les incubateurs ;
- (2) les accélérateurs et les incubateurs ont le même rôle.

	CHARACTERISTIC	INCUBATORS	ACCELERATORS
Structure	Legal Status	Mostly non-for-profit	Mostly for-profit
	Manager Profile	Mostly professionals and academicians	Mostly entrepreneurs or angel investors
	Cohort Structure	No	Yes
	Aim	Economic growth and job creation	Return on investment
	Goal	Maturation of companies	Fast test validation of businesses/innovation
	Program Duration	3-4 years	3-4 months
	Ventures	Mostly tenants	Portfolio companies
Selection	Selection	Varies	Competitive
	Scale of Region	Local community	Regional, national, global
	Technology Focus	Mixed	Mostly ICT-web
	Team Focus	Individuals and teams	Only teams
	Scale of Target	Companies and ideas	Only companies
Services	Office facilities	Yes	Varies
	Mentoring	Yes	Yes
	Technical Assistance	Yes	Yes
	Education	Yes	Varies
	Graduation Support	Mostly yes	Varies
Finance	Seed Funding	No	Yes
	Equity Stake	No	Yes
	Rental Fees	Yes	Mostly not
	Public Funds	Yes	Mostly not
	Intellectual Property Conditions	Varies by organization's IP policies	Varies by equity agreement
Networking	Networking with Investors	Varies	Yes
	Networking with Customers	No	Yes
	Demo Day	No	Yes
	Cohort & Alumni Networking	Varies	Yes

Source: Torun (2016, p. 8)

Comme le montre le tableau ci-dessus, les accélérateurs sont identifiés comme étant à but lucratif, tandis que les incubateurs sont généralement sans but lucratif.

Selon les lignes directrices de la National Business Incubator Association, un incubateur d'entreprises est un programme conçu pour accélérer le développement réussi d'entreprises entrepreneuriales grâce à une gamme de ressources et de services de soutien aux entreprises développés ou orchestrés par la direction de l'incubateur et offerts à la fois dans l'incubateur et par le biais de son réseau de contacts. L'objectif principal d'un incubateur d'entreprises est de produire des entreprises prospères qui quittent le programme sur le plan financier et deviennent indépendantes. Un élément essentiel de la définition d'un incubateur est la fourniture d'une orientation de gestion, d'une assistance technique et de conseils adaptés aux jeunes entreprises en croissance. En général, les incubateurs offrent également à leurs clients l'accès à des espaces locatifs appropriés et à des baux flexibles, à des services et équipements communs de base, à des services de soutien technologique et à une aide pour obtenir le financement nécessaire à la croissance de l'entreprise. Les incubateurs varient dans la façon dont ils offrent leurs services, leur structure organisationnelle et les types de clients qu'ils servent.

1.4. Définir le modèle d'incubation des entreprises sociales

L'entreprise sociale/l'entrepreneuriat social est un phénomène mondial qui a un impact sur la vie des gens grâce à des approches innovantes pour résoudre les problèmes sociaux. Il combine la passion d'une mission sociale avec la discipline des affaires. L'entrepreneuriat social est présenté comme une nouvelle stratégie pour résoudre les problèmes sociaux, créer des opportunités d'emploi, assurer un développement durable et réduire la pauvreté. Il s'agit d'une transformation de l'approche des défis, qui permet aux citoyens d'initier et de prendre des responsabilités, plutôt que de se contenter d'exiger des changements. Les défis sociaux, économiques et de gouvernance qui prévalent dans un pays deviennent de riches opportunités pour un esprit d'entreprise sociale afin d'initier le changement et de générer un impact social.

L'incubation sociale est basée sur un modèle de développement social ; en d'autres termes, un modèle de développement de la société civile et de ses relations sociales. Ces incubateurs n'incubent pas des organisations productives et orientées vers l'économie, comme les entreprises privées ou les coopératives, mais aident les organisations à but non lucratif issues de la société civile et de ses mouvements sociaux, comme les ONG (organisations non gouvernementales), les associations communautaires, les entités de classe, les projets sociaux, culturels ou environnementaux et autres. Les incubateurs sociaux remplissent une fonction très nécessaire (mais parfois négligée) dans le développement des initiatives sociales (Cordeiro, 2003). Au fil des ans, différents modèles d'incubateurs ont vu le jour, offrant un type différent de soutien aux initiatives sociales. "Les variations dans l'orientation des incubateurs sociaux ont également conduit à l'émergence de modèles uniques de fonctionnement et de financement de ces incubateurs d'entreprises sociales. Il existe cinq modèles d'incubateurs qui ont émergé pour soutenir les entreprises sociales en phase de démarrage " (Rapport Nesta, 2014).

Les modèles commerciaux sont définis en référence aux marchés, aux offres de produits ou de services et à la volonté des clients de payer pour des biens et des services. Étant donné que les objectifs commerciaux ne sont pas le seul ou le principal moteur d'une entreprise sociale, la rentabilité devient moins importante en tant que mesure conventionnelle du modèle d'entreprise. En outre, la mission sociale des entreprises sociales impose, par définition, des restrictions sur la distribution des bénéfices (excédent des recettes par rapport aux coûts) afin de s'assurer qu'ils sont réinvestis et il est donc plus pertinent de se concentrer sur les flux de recettes que sur la rentabilité en soi.

Dans un document intitulé "Good Incubation - the craft of supporting Early-Stage Social Ventures" écrit en avril 2014 par Paul Miller et Jessica Stacey (Nesta) ; les auteurs notent : "Dans le secteur social, "incubation" est un terme beaucoup plus récent et est devenu un domaine dynamique avec beaucoup d'innovation et différents modèles fleurissant dans le monde entier. Il est peut-être préférable de considérer l'incubation comme une phase plutôt que comme un modèle défini en soi. Les cadres de

soutien qui ont émergé semblent se répartir en groupes et, bien qu'aucune typologie ne soit parfaite, nous avons élaboré une classification de base. Certains sont des organisations formellement constituées, tandis que d'autres sont des programmes au sein d'autres organisations. Ces groupes sont :

- Les accélérateurs d'impact ;
- Les espaces de co-working pour les entreprises sociales ;
- Les académies d'entreprises sociales ;
- Les réseaux d'anges d'impact ;
- Les prix de l'innovation sociale.

Bien que ce document date de 2014, suite à notre recherche à l'échelle de l'UE en 2020, nous sommes en mesure de confirmer que ces cinq catégories sont les mêmes aujourd'hui.

Chapitre 2. Recherche et prémisses pour le guide et la boîte à outils

2.1. Contexte de la recherche

La recherche pour ce produit intellectuel est basée, entre autres sources de documentation, sur 32 études de cas développées sur les incubateurs, les hubs, les instruments financiers ou les entreprises sociales. Des entretiens ont été menés en Pologne, Italie, France, Espagne, Belgique, Roumanie et Chypre. L'interprétation des études de cas nous a permis de recueillir des informations sur l'expérience locale de l'environnement de l'entrepreneuriat social, les besoins, les défis, les leçons apprises et les recommandations qui ont été faites, sur le terrain. En outre, nous avons eu une bonne idée des méthodes d'incubation les plus courantes et les plus efficaces et nous avons découvert les forces et les faiblesses sur le terrain.

Une autre source de documentation a été les 3 modèles d'incubation sociale développés en Roumanie, à Chypre et en Italie. Ces 3 documents nous donnent une perspective plus large sur l'environnement de l'entrepreneuriat social. Comme ces 3 pays sont à des stades différents de développement, la lecture des rapports nous permet de voir comment les besoins et les luttes de pays à des stades contrastés de développement économique et social diffèrent.

De même, afin de mieux comprendre l'environnement de l'entrepreneuriat social, trois notes d'orientation ont été élaborées, une dans chaque pays où le modèle d'incubation sociale a été créé (Roumanie, Chypre et Italie). Là encore, chaque note de politique générale reflète le niveau et le stade auxquels se trouve actuellement chaque pays. Ces 3 documents apportent plus de clarté et se concentrent sur les conclusions et les recommandations faites après avoir étudié l'environnement local de l'entrepreneuriat social.

Tous les entretiens, études de cas, notes de synthèse et modèles d'incubation sociale sont annexés à ce guide et à cette boîte à outils pour des recherches ultérieures.

2.2. Models of incubation of social entrepreneurs in Romania, Cyprus and Italy

Suite à nos recherches, nous sommes en mesure de présenter les modèles/types qui ont émergé en Roumanie, en Italie et à Chypre.

2.2.1. Le modèle roumain d'incubation sociale



Au cours des quinze dernières années, le social business a été l'un des principaux moteurs de l'inclusion sociale et du développement communautaire en Roumanie. Les entreprises sociales, et en particulier les entreprises sociales, sont considérées comme une panacée pour divers problèmes sociaux tels que la pauvreté, le chômage, l'emploi des personnes vulnérables. Elles sont un instrument actif de la politique d'inclusion sociale, principalement en raison de leur rôle dans l'inclusion sociale développée par le Fonds social européen.

L'étude Modèles d'incubation d'entreprises sociales en Roumanie vise à analyser les mécanismes et services d'incubation et d'accélération pour les entreprises sociales en fonction de leurs besoins de développement et des principaux défis auxquels elles sont confrontées. Il s'agit de la première étude consacrée à l'analyse des services et méthodes d'incubation d'entreprises sociales en Roumanie, avec les objectifs suivants : 1) Identification des modèles d'incubation pour les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales ; 2) Identification des services offerts par les organisations menant des activités d'incubation et d'accélération pour les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales ; 3) Analyse des besoins des entrepreneurs sociaux/entreprises sociales.

Les modèles d'incubation sociale en Roumanie ont été analysés par le biais d'une méthodologie extensive comprenant diverses méthodes de collecte de données : recherche documentaire, analyse des données secondaires, analyse des politiques publiques, entretiens approfondis avec des représentants d'entreprises sociales (12) et d'incubateurs d'entreprises (4) et études de cas avec des incubateurs d'entreprises (4).

Affaires sociales en Roumanie

Le spectre de l'entreprise sociale en Roumanie comprend principalement les entreprises sociales telles que définies dans la législation, mais aussi d'autres agents économiques qui génèrent un impact sur la société, l'environnement et les communautés locales et qui répondent aux critères d'impact social, d'utilisation du surplus économique et de gouvernance démocratique. Le label d'entreprise sociale comprend une variété d'organisations telles que des coopératives, des fonds d'entraide, des organisations non gouvernementales exerçant des activités économiques ou des sociétés qui ont des objectifs sociaux et répondent à d'autres critères spécifiques. Les entreprises sociales sont des entités de l'économie sociale qui doivent répondre à des critères généraux et à d'autres critères spécifiques liés aux bénéficiaires des activités menées dans le cadre des objectifs sociaux (membres uniquement ou non

membres également), à la distribution de 90 % des bénéfices pour atteindre l'objectif social et la réserve statutaire, à la participation au processus de gouvernance et aux autres parties prenantes.

Le cadre de politique publique pour les entreprises sociales en Roumanie comprend une législation générale sur l'économie sociale, une législation spécifique pour chaque type d'entité de l'économie sociale et des mesures connexes visant les entreprises sociales ou les entreprises ayant un impact sur la communauté. Le cadre général de politique publique est représenté par la loi 219/2015 sur l'économie sociale, qui accorde une reconnaissance aux entités qui respectent certains principes, quelle que soit leur forme juridique.

En Roumanie, entre 2010 et 2015, le nombre d'entités de l'économie sociale a augmenté d'environ 3000, passant de 7687 à 10236 (y compris les associations et fondations ayant des activités économiques, les coopératives, l'aide mutuelle). En 2010, elles employaient plus de 44000 personnes (CSDF, 2017 ; Commission européenne, 2019).

Les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises sociales en Roumanie concernent l'obtention d'un financement pour une entreprise sociale dans la phase post-lancement, le manque de programmes de développement des entreprises sociales, l'absence d'un cadre juridique approprié pour ce type d'entreprise et le besoin de numérisation.

Financement des entreprises sociales en Roumanie

Les sources de financement des entreprises sociales en Roumanie en 2020 sont : - Sources de financement des entreprises sociales en Roumanie : fonds européens (par le biais du programme opérationnel Capital humain, PNDR), fonds publics (programme Start-Up), fonds privés (Lidl, ASHOKA). La principale source de financement des entreprises sociales sont les fonds européens, qui se concentrent sur la phase de démarrage, et non sur le développement de nouveaux produits/services par les entreprises existantes.

Les plateformes de crowdfunding sont relativement nouvelles en Roumanie par rapport aux autres pays européens. Il existe trois façons de financer des idées commerciales par le biais des plateformes de crowdfunding : le financement par don, le financement par récompense et le financement par actions.

En Roumanie, un très petit nombre de plateformes de crowdfunding sont actuellement actives. Les services qu'elles proposent sont similaires d'une plateforme à l'autre, notamment : un accès facile à des communautés d'investisseurs potentiels, la validation de l'idée commerciale ou la crédibilité de la cause soutenue, la promotion de la cause ou de l'idée commerciale, un retour d'information constructif de la part des investisseurs potentiels, une exposition médiatique, des conseils pour les démarches juridiques liées à l'investissement.

Modèles d'incubation sociale en Roumanie

Comme il s'agit d'un concept très nouveau, on ne peut pas dire qu'il existe un seul modèle d'incubation. Les initiatives existantes aident les entrepreneurs à créer leur entreprise, leur fournissent un espace de travail (payant) et les introduisent dans la base de données des incubateurs sociaux pour créer un réseau. Dans le même temps, il n'existe pas de modèle incluant des "jalons" ou des "étapes essentielles" dans le développement de l'entreprise comme guide de bonnes pratiques. Certains incubateurs bénéficient de l'expérience d'organisations internes et le processus d'incubation est ensuite structuré en fonction de leurs objectifs, d'autres se concentrent sur le développement en termes de démarrage, d'obtention de fonds de démarrage et moins sur le développement proprement dit.

Cadre juridique

Le concept d'incubateur d'entreprises est nouveau en Roumanie, c'est pourquoi il n'existe pas de cadre juridique pour ce type d'activité.

Méthodes d'incubation sociale

En Roumanie, l'étude a identifié deux catégories de programmes : 1) pour les start-ups et 2) pour le développement des entreprises sociales et le soutien aux entrepreneurs sociaux, tels que les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises.

Les programmes qui fournissent une aide au démarrage pour le développement d'une entreprise sociale offrent comme principaux services et opportunités : des séances individuelles de coaching, de mentorat et de conseil ; l'accès à des méthodes et outils spécifiques à l'entrepreneuriat social ; des ateliers d'apprentissage à 360° ; la génération d'idées commerciales ; la mise en réseau internationale avec des spécialistes, des entrepreneurs, des investisseurs ; le pilotage d'idées commerciales ; des prix en espèces ; une journée de présentation.

Les programmes qui apportent un soutien à la croissance des entreprises sociales existantes ou les accélérateurs d'entreprises ont pour principaux services et opportunités : Solutions de financement pour le développement d'une idée commerciale ou d'un produit (accès aux financements européens, prix, bourses, présentations aux investisseurs Business Angels) ; connexion avec l'industrie pour la mise en œuvre ainsi qu'avec les laboratoires communautaires pour le prototypage ; services de marketing, référencement, ventes et tournages vidéo pour le crowdfunding ; coaching/mentorat individuel ; conseil entre pairs et expertise technique ; évaluation du modèle commercial, évaluation de l'équipe, audit financier ; interaction avec des mentors internationaux, mise en réseau avec des start-ups internationales ; analyse du marché dans les pays cibles pour la mise à l'échelle et les contacts spécialisés ; planification efficace (plan d'entrée sur le marché, étude de faisabilité, prévisions financières) ; interaction avec des

investisseurs et des entrepreneurs internationaux pour le développement du projet ; préparation de l'entreprise et lancement sur le marché ; éducation/formation à l'entrepreneuriat.

Type d'entreprises sociales incubées

Le type d'entreprises incubées dépend beaucoup de leur donateur. Les entreprises sociales soutenues par des fonds européens visent l'inclusion de personnes issues de groupes vulnérables sur le marché du travail, car elles sont considérées comme un outil d'inclusion sociale et professionnelle. Ainsi, le processus d'incubation devrait également inclure des conseils sur l'emploi des personnes issues de groupes vulnérables (jeunes NEET, Roms, personnes handicapées, chômeurs de longue durée, etc.) Les services offerts comprenaient : une formation à l'entrepreneuriat social, un mentorat, des conseils, un accompagnement dans la mise en œuvre du plan d'affaires.

Dans le cas du financement par des donateurs privés, le nombre est également plus faible en raison des fonds beaucoup plus petits disponibles. De nombreux donateurs privés ont inclus cette activité dans leurs activités de responsabilité sociale des entreprises, ce qui réduit les fonds disponibles.

Couverture géographique

La plupart des incubateurs fonctionnent au niveau national, les entreprises sélectionnées ne sont pas évaluées par région mais par plan d'affaires.

Besoins identifiés pour l'incubation

L'enquête a identifié deux besoins qui ne sont pas couverts par les procédures et processus d'incubation : le lien avec les autorités publiques et des locaux adéquatement équipés pour le développement des entreprises.

Les leçons apprises

En ce qui concerne les plateformes de crowdfunding, il est nécessaire de mieux comprendre et réglementer leur activité. À l'exception du financement par dons, les autres types d'activités de crowdfunding - financement par récompense et financement par actions - ne sont pas très réglementés. Le développement de ce domaine nécessite également une compréhension de son fonctionnement. Cela nécessite une analyse des réglementations existantes et leur amélioration.

Les leçons apprises par les organisations incubant le social business en Roumanie sont diverses et dépendent beaucoup des exigences des bailleurs de fonds, notamment publics. En même temps, c'est aussi un défi de garantir un financement adéquat pour l'incubation d'entreprises sociales. Tant dans le cas des financements publics que privés, la part des services d'incubation dans le budget total est faible.

Défis

Les programmes d'incubation et d'accélération sont sous-développés ou manquent de services tels que : l'accès aux prêts bancaires, les programmes de garantie, les fonds de prêts, le soutien aux droits de propriété intellectuelle et l'aide à l'"étiquette commerciale", le soutien à la conformité réglementaire.

Principales conclusions

Les programmes d'incubateurs et d'accélérateurs existants en Roumanie offrent la plupart des types de services décrits dans les définitions de ces types d'organisations : formation et aide concernant les bases de l'entrepreneuriat, opportunités de mise en réseau, soutien au marketing et à la recherche, soutien à la gestion financière de l'entreprise, développement des compétences de présentation et participation aux appels d'offres/concours, accès aux ressources, identification de partenaires stratégiques, de business angels et d'investisseurs, accès aux mentors, conseils sur la conclusion de marchés. Toutefois, ces services sont à des stades différents de développement et de prestation aux entrepreneurs et sont, dans une mesure très limitée, adaptés aux entrepreneurs sociaux. Les types de services et d'opportunités les plus courants sont les suivants : conseil et mentorat, formation de base à l'entrepreneuriat, mise en réseau, financement du développement des entreprises par des fonds européens ou privés (subventions, prix). Les services développés dans une moindre mesure sont : Ateliers d'apprentissage 360°, génération d'idées commerciales, connexions internationales avec des spécialistes/entrepreneurs/investisseurs, pilotage d'idées commerciales.

Parallèlement aux services proposés par les programmes d'incubation et d'accélération, il existe également des services qui ne peuvent pas être proposés aux entreprises sociales, tels que : l'accès aux prêts bancaires, les programmes de garantie, les fonds de prêts, le soutien aux droits de propriété intellectuelle, le soutien à la création d'une culture organisationnelle et de règles de travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise sociale, le soutien au respect des réglementations existantes. En outre, les services relatifs à l'éthique des affaires ne sont pas suffisamment développés.

Les espaces physiques dédiés aux incubateurs ou aux accélérateurs sociaux sont extrêmement limités, la plupart des activités proposées par les entités sont attribuées soit sur une base concurrentielle, soit par sessions de programme, sans qu'il existe de format permanent par lequel elles peuvent être dispensées.

Dans le même temps, les services de soutien aux entreprises sociales offerts par les institutions publiques sont déficients en raison d'une compréhension limitée du domaine et de son importance. Il est nécessaire d'améliorer la capacité des institutions publiques à fournir des informations sur et pour les entreprises sociales, à fournir un soutien à la fois pour leur établissement et surtout pour le développement de leurs produits et services, à créer un espace pour l'échange d'idées, etc. Les entités

qui gèrent les subventions du Fonds social européen (FSE) pour les entreprises sociales fournissent les services spécifiés dans les directives de financement, qui sont très limités en quantité et en qualité.

Principales recommandations

Afin de développer les services d'incubation d'entreprises sociales en Roumanie, les autorités publiques devraient adopter certaines mesures spécifiques :

1. Financer le développement d'incubateurs et d'accélérateurs régionaux pour les entreprises sociales. Ces incubateurs pourraient être développés par des institutions publiques ou privées, et leur objectif sera de fournir des services aux entreprises sociales dans leur phase de démarrage ou de développement : formation, aide aux bases de l'entrepreneuriat, possibilités de mise en réseau, soutien au marketing et à la recherche, soutien à la gestion financière de l'entreprise, développement des compétences de présentation et participation aux appels d'offres/compétitions, accès aux ressources, identification de partenaires stratégiques, de *business angels* et d'investisseurs, accès à des mentors, conseils commerciaux, accès aux prêts bancaires, programmes de garantie, fonds de prêts, soutien aux droits de propriété intellectuelle, soutien à la création d'une culture organisationnelle et de règles de travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise sociale, soutien au respect des réglementations existantes. Les incubateurs régionaux auront des activités spécifiques pour promouvoir les activités des entreprises sociales auprès de la communauté des affaires et du grand public afin de soutenir leurs activités. Ils pourraient gérer divers programmes de subventions pour les entreprises sociales en fonction de leurs besoins spécifiques dans la région et pourraient conclure des partenariats avec des institutions financières pour fournir des prêts pour les nouveaux produits/services développés par les entreprises sociales.
2. Créer un axe spécifique au sein des programmes opérationnels qui devrait soutenir le développement d'incubateurs locaux pour les entreprises sociales et inclure également des espaces de co-working. Ces espaces de co-working sont l'un des principaux besoins mentionnés par les entreprises sociales.
3. Diversifier la gamme de services d'incubation offerts aux entreprises sociales dans le cadre des programmes de financement (principalement le programme opérationnel Capital humain).
4. Inclure des actions spécifiques pour les entreprises sociales dans les programmes dédiés aux petites et moyennes entreprises.

2.2.2. Le modèle chypriote d'incubation sociale



L'objectif du rapport est de proposer un modèle d'incubation d'entreprises sociales qui réponde aux besoins spécifiques des entrepreneurs à Chypre. Un certain nombre d'approches utilisées dans la recherche ont combiné l'analyse de données primaires et secondaires provenant de recherches documentaires, d'entretiens approfondis, d'analyses d'études de cas et d'analyses de politiques publiques.

Les entreprises sociales à Chypre

La loi sur les entreprises sociales, rédigée en 2017 et adoptée par le Parlement en décembre 2020, régit l'enregistrement des entreprises en précisant les critères qu'une personne physique ou morale doit remplir pour s'enregistrer en tant qu'entreprise sociale. Les types d'entités et les critères à remplir pour qu'une entreprise sociale soit considérée comme telle comprennent les sociétés enregistrées en vertu de la loi sur les sociétés, les sociétés coopératives en vertu de la loi sur les sociétés coopératives et d'autres entreprises, quelle que soit leur forme juridique, qui sont en mesure de prouver à l'autorité compétente, à leurs partenaires et à leurs clients qu'elles sont destinées à avoir un impact positif sur la société.

Bien que le Parlement ait adopté la loi en décembre 2020, les principaux défis au moment de la rédaction de ce rapport étaient l'absence de cadre juridique et les règlements toujours en attente au Parlement ; et le manque de financement et de soutien spécifique pour les entreprises sociales.

Financement des entreprises sociales à Chypre

L'absence d'un cadre juridique et politique pour les entreprises sociales à Chypre au moment de la rédaction du rapport a conduit à l'absence de programmes de soutien financés par des fonds publics spécifiquement conçus pour les entreprises sociales. Cependant, plusieurs plans et programmes sont actuellement en cours de mise en œuvre. Les entreprises sociales peuvent participer en tant que bénéficiaires à ces régimes. En outre, en janvier 2018, Chypre a élaboré le plan d'action pour le développement de l'écosystème des entreprises sociales, qui comprend des mesures et des incitations pour l'activation ou l'expansion des entreprises sociales à Chypre.

Malgré les efforts déployés depuis 2016 pour mettre en place le crowdfunding, celui-ci est actuellement limité ou inexistant. En 2020, la Commission chypriote des valeurs mobilières et des échanges a publié une directive sur le crowdfunding.

Cadre juridique

Au moment de la rédaction du présent document, il n'existait aucun cadre juridique pour l'incubation sociale. Cependant, la loi sur les entreprises sociales a été adoptée par le Parlement en décembre 2020 mais n'a pas été mise en œuvre depuis.

Méthodes d'incubation sociale

Le manque d'expérience et de cadre pour les entreprises sociales à Chypre limite la diversité et la portée des méthodes d'incubation. Les méthodes d'incubation sociale à Chypre se concentrent sur la fourniture de services de soutien aux entrepreneurs sociaux, mais leurs services sont de nature plus générale, manquant de contenu spécialisé et sur mesure.

Type d'entreprises sociales incubées

La plupart des entreprises sociales incubées semblent avoir une orientation verte, se concentrant sur le recyclage, la production responsable, les services et produits verts, le tourisme durable, l'agritourisme et les services numériques. Les entreprises sociales qui s'occupent de questions sociales semblent être en augmentation.

Couverture géographique

Tous les districts de Chypre, y compris les zones rurales, semblent être impliqués dans le secteur des entreprises sociales, certains plus que d'autres, comme Nicosie.

Besoins d'incubation identifiés

Il y a un manque de capital pour les start-ups et un manque de soutien du gouvernement local en termes d'éducation et de formation.

Les leçons apprises

L'absence de cadre juridique a joué un rôle majeur dans le manque de croissance des entreprises sociales, tandis que le manque de soutien du gouvernement est dissuasif pour les entreprises sociales.

Défis

L'absence de cadre juridique à Chypre a constitué un défi majeur jusqu'en décembre 2020. La loi n'a pas encore été mise en œuvre. Le manque de familiarité avec le concept d'entreprises sociales est également l'un des principaux défis.

Principales conclusions

Bien que Chypre ait récemment fait des progrès avec l'adoption de la loi sur les entreprises sociales, la législation est encore très récente et n'a pas encore été mise en œuvre. De même, le cadre de l'incubation sociale est un concept relativement nouveau et l'absence de cadre juridique et de politiques au moment de la rédaction du rapport, ainsi que le manque de financement au niveau national ont été identifiés comme les principaux problèmes à résoudre. Le manque d'expérience étendue limite l'étendue et la diversité des méthodes d'incubation proposées.

Principales recommandations

Le gouvernement chypriote doit progresser dans la création d'un environnement d'entrepreneuriat social à Chypre en mettant en œuvre la loi sur les entreprises sociales. La société chypriote doit également faire de la création et du fonctionnement d'une telle entreprise une priorité, ce qui nécessite une analyse de la législation et des politiques proposées, un cadre analytique des incubateurs d'entreprises sociales existants et leurs lacunes.

2.2.3. Le modèle italien d'incubation sociale



Les incubateurs jouent un rôle central dans ces activités de soutien et encouragent les équipes d'entrepreneurs et les jeunes entreprises à survivre et à se développer en fournissant une gamme de services, allant de l'espace et du capital à la formation et au soutien du capital humain. Comme les entreprises à but lucratif, les entreprises sociales ont également besoin de certaines politiques, d'un soutien économique et de structures pour les aider à se développer, tant dans la phase de démarrage que dans les phases de développement de leurs activités, de sorte que les incubateurs sociaux jouent un rôle important dans ce domaine. Ce document définit et analyse les incubateurs qui soutiennent principalement les start-ups ayant un impact social significatif. L'objectif de ce document est de présenter les aspects critiques du système des incubateurs sociaux en Italie, les politiques existantes et celles qui pourraient mieux soutenir leur développement.

Les entreprises sociales en Italie

Ces dernières années, les entreprises sociales n'ont cessé de croître en taille et en pertinence et ont suscité un intérêt considérable de la part d'une série de parties prenantes, notamment des chercheurs, des décideurs politiques, des gouvernements, des institutions internationales et des intermédiaires financiers dans la plupart des pays européens, car l'économie sociale et les entreprises sociales sont considérées comme la réponse aux changements économiques, sociaux et culturels rapides.

Pour l'Italie, le terme le plus couramment utilisé est "tiers secteur", suivi de "secteur sans but lucratif" et enfin d'"économie sociale". Ce dernier le définit de manière plus détaillée, en prenant en compte les organisations de la société civile distinctes de ce que l'on appelle le premier secteur (l'État et l'administration publique) ainsi que du deuxième secteur (les entreprises à but lucratif). Chaque concept utilisé pour définir le domaine a son importance, à commencer par le premier : l'économie. Comme dans tout secteur économique, les acteurs de l'économie sociale produisent des biens et des services. Dans cette véritable création de valeur économique, c'est l'alliance avec le social, la société et la solidarité qui fait la différence ! L'économie sociale place l'être humain au cœur de son projet et développe son activité productive au service de l'intérêt général (le fameux "bien commun").

Le phénomène des entreprises sociales en Italie est l'un des plus avancés en Europe. Son écosystème est riche, bien développé et diversifié et peut compter sur le soutien des institutions publiques locales et nationales ainsi que sur des systèmes efficaces de soutien mutuel (consortiums). En Italie - quelle que soit

la forme juridique - il existe environ 100 000 entreprises sociales impliquant plus de 850 000 travailleurs et 1,7 million de bénévoles.

Au niveau national, la Direction générale du tiers secteur et de la responsabilité sociale des entreprises en Italie promeut, développe et soutient les organisations du tiers secteur et les entreprises sociales avec des activités, des projets et des initiatives réalisés au niveau national et européen par des organisations du tiers secteur en collaboration avec : Les administrations centrales, les autorités territoriales, les organismes européens et internationaux, les écoles, les universités, les entreprises.

Le principal cadre de politique publique dédié aux entreprises sociales et au social business en Italie comprend la législation relative à l'économie sociale et est représenté par le décret législatif n°. 112/2017, également connu sous le nom de "réforme du tiers secteur", qui attend toujours l'approbation de la Commission européenne. Le troisième secteur identifie non seulement les entreprises sociales mais aussi les coopératives sociales et leurs consortiums, à l'exception des fondations bancaires.

Le décret définit l'entreprise sociale comme toute organisation privée qui exerce, de manière permanente et principale, une activité entrepreneuriale " dans l'intérêt général ", sans but lucratif et avec des finalités civiques, solidaires et d'utilité sociale.

Fonds pour les entreprises sociales en Italie

Les entreprises sociales en Italie ont accès à différentes formes de financement à différents niveaux :

1. Au niveau européen : 1. le programme européen pour l'emploi et l'innovation sociale (EaSI), 2. le Fonds d'investissement stratégique (EFSI), 3. le Fonds social européen.
2. Au niveau national : le ministère du Développement économique finance la diffusion et le renforcement de l'économie sociale au niveau national.
3. Au niveau régional : de nombreuses régions ouvrent des appels à propositions pour les entreprises sociales.
4. Les fondations bancaires et non bancaires telles que Cariplo, Intesa San Paolo Group, Fondazione con il Sud.

Une autre possibilité de financement est possible grâce au crowdfunding, la pratique du "financement par la foule", c'est-à-dire une forme de microfinancement ascendant basé sur l'aide de bienfaiteurs qui choisissent d'investir librement, inspirés par le projet et l'idée proposée.

Le cadre juridique

L'INCUBATEUR D'ENTREPRISES SOCIALES est un outil capable de soutenir à la fois le démarrage de nouvelles initiatives d'entrepreneuriat social et la consolidation et le développement des initiatives existantes, en fournissant des services de conseil, des activités de formation et des outils de connaissance territoriale.

La Pépinière d'entreprises sociales est un outil de soutien et de développement du troisième secteur, accueillant des services et des activités pour le développement d'une économie solidaire et peut être la formule pour le développement d'entreprises à but non lucratif, offrant une gamme de services de soutien intégrés pour soutenir la conception, la naissance et le développement.

En Italie, la loi régissant les incubateurs a été introduite par l'article 25(5) du DL 179/2012 et est définie en détail par le décret ministériel du 22 décembre 2016.

Méthodes d'incubation sociale

Objectif de l'incubateur social d'entreprises¹ :

1. Expérimenter des méthodes innovantes pour favoriser le développement local et promouvoir l'intégration sociale des personnes en accompagnant la création d'activités économiques autonomes ;
2. Diffuser une culture d'entreprise orientée vers le développement durable et diffuser une culture d'entreprise orientée vers le développement durable et l'émergence de nouvelles entités productives ;
3. Renforcer le système territorial en valorisant l'identité et les vocations locales, les institutions, la culture et les traditions, les traditions productives locales, les forces productives et les ressources humaines locales, l'environnement ;
4. Promouvoir des réseaux vertueux entre les entreprises sociales et les petites entreprises, les entreprises responsables, les chaînes d'approvisionnement et les écosystèmes de production capables de générer des effets positifs ;
5. Des externalités positives pour les territoires de référence ;
6. Élever le niveau de compétences des nouveaux entrepreneurs sociaux et des opérateurs d'entreprises sociales incubées ;

¹ Dario Carrera, Marco Meneguzzo, Alessandro Messina, "Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale", https://art.torvergata.it/retrieve/handle/2108/41767/59898/Carrera%2cMeneguzzo%2cMessina_2008_Incubatori%20di%20impresa%20sociale%2c%20volano%20di%20sviluppo%20locale.pdf

7. Systématiser et organiser la collecte de données et d'informations sur le tiers secteur local pour une connaissance complète du territoire par les incubateurs et les promoteurs d'incubateurs (par exemple, les autorités locales) ;
8. Faciliter l'accès au crédit et aux autres formes de financement - y compris les prêts mutuels ;
9. Diffuser le concept d'entreprise sociale et le modèle de la couveuse auprès des différents acteurs locaux.

Les incubateurs fournissent aux jeunes entreprises des bureaux, de l'espace et du mobilier, un accès aux infrastructures, à Internet et à des laboratoires informatiques. Pour certains incubateurs, offrir aux entreprises incubées la possibilité de fonctionner dans leurs locaux est le seul véritable service fourni. En termes de fourniture de ressources physiques, les incubateurs sont en concurrence avec les parcs scientifiques et technologiques et parfois avec les agences immobilières. Outre les infrastructures, les incubateurs peuvent également fournir des services de secrétariat, de réception, de courrier, de support informatique, etc. Bien que ces services organisationnels et administratifs ne soient pas complexes ou technologiquement avancés, ils permettent aux jeunes entrepreneurs de concentrer leurs ressources sur le développement de la proposition de valeur.

Ensuite, les incubateurs fournissent également des ressources financières qui permettent d'accéder au capital-risque, que ce soit par le biais de fonds propres, de fonds d'agence immobilière ou de co-investissements mis en place avec les contributions d'investisseurs externes. Les incubateurs ciblent généralement les entreprises qui ont besoin de fonds pour assurer leur continuité dans les toutes premières étapes de leur développement (capital d'amorçage). Les principaux concurrents dans le domaine du financement sont les business angels, les sociétés de capital-risque spécialisées dans l'apport de capital d'amorçage et les sociétés d'investissement. Bien que très souvent la relation entre ces acteurs soit une relation de collaboration.

Les incubateurs aident fréquemment les jeunes entreprises à élaborer un plan d'affaires et fournissent des services professionnels tels que l'assistance comptable, juridique et fiscale, la recherche, la gestion, le soutien stratégique, ainsi que des services administratifs qui contribuent à alléger la charge organisationnelle des jeunes entreprises.

Certains incubateurs sont capables d'identifier les acteurs clés, tant externes qu'internes, de la réussite des entreprises incubées. Les entrepreneurs en herbe n'ont pas toujours les bonnes connexions pour développer leur idée d'entreprise et trouver des ressources financières ; le réseau peut être fourni par l'incubateur ou provenir de l'expérience de l'incubateur ou de ses gestionnaires individuels.

L'incubateur d'entreprises sociales est un outil qui peut soutenir à la fois le démarrage de nouvelles initiatives d'entrepreneuriat social et la consolidation et le développement des initiatives existantes, en fournissant des services de conseil, des activités de formation et des outils de connaissance locale.

L'incubateur d'entreprises sociales est un outil de soutien et de développement du troisième secteur, qui accueille des services et des activités pour le développement d'une économie solidaire. Elle peut être la formule pour le développement d'entreprises sans but lucratif, en offrant une gamme de services intégrés pour soutenir la conception, la naissance et le développement.

Les incubateurs sociaux trouvent la fourniture de services d'évaluation de l'impact social et de formation et de conseil en matière de RSE et d'éthique des affaires plus pertinente que les coentreprises et les entreprises.

Type d'entreprises sociales incubées

- Incubateurs d'entreprises - 0 % des incubés ayant un impact social significatif par rapport au total.
- Incubateurs mixtes - 1 à 50% des entreprises incubées, ayant un impact social significatif par rapport au total des entreprises.
- Incubateurs sociaux - plus de 50 % des entreprises incubées ayant un impact social significatif par rapport au total des entreprises incubées.

En termes de nature juridique, on trouve :

- Des incubateurs publics : des organisations gérées exclusivement par des administrations ou des organismes publics, souvent par la création de sociétés régionales "internes".
- Les incubateurs publics-privés : organisations dont les membres comprennent à la fois des entités publiques et privées.
- Des incubateurs privés : des organisations gérées exclusivement par des entités privées.

Couverture géographique

Près de 60% de la population des pépinières d'entreprises est située dans le nord de l'Italie, en particulier 38,9% dans les régions du nord-ouest. La Lombardie est la région qui accueille le plus grand nombre d'incubateurs, 25,3% au total, suivie de la Toscane 9,9% et de l'Émilie-Romagne 9,3%.

Leçons apprises et défis

Le résultat de ce rapport montre que la liste des incubateurs à impact social "pur" en Italie est assez courte ; il n'y en a pas plus de 10 ; la plupart d'entre eux sont hybrides, et entre 1 et 50% des entreprises

ayant un impact social significatif ont été incubées dans le cadre du total. Par conséquent, en général, il y a un manque de programme spécifique pour développer et soutenir les entreprises sociales, surtout dans la phase de démarrage.

D'après notre expérience, il y a parfois un manque de sensibilisation à ce qu'est l'innovation sociale et à la manière de la réaliser par le biais de nouveaux modèles et méthodologies participatifs et ascendants, de processus et d'outils de co-conception. Par conséquent, les parcours d'incubation conçus pour faire décoller les start-ups à impact social devraient inclure le renforcement des capacités en matière d'approches et d'outils méthodologiques avant même de commencer à concevoir le modèle commercial.

Selon le dernier rapport Social Impact Outlook publié par Tiresia - le centre de recherche du Politecnico di Milano - l'investissement d'impact en Italie est actuellement caractérisé par une asymétrie forte et curieuse : plus de capital que de demande. Avec un capital d'impact de 210,5 millions d'euros - qui pourrait atteindre 400 en trois ans - il ne devrait y avoir que 627 entreprises sociales prêtes à recevoir des investissements. Il s'agit notamment de coopératives sociales, d'entreprises sociales statutaires, de startups sociales et de sociétés d'utilité publique.

Principales conclusions et recommandations

Parmi les instruments mis en œuvre par l'administration publique et les acteurs privés - surtout au niveau local - la pépinière d'entreprises sociales est certainement innovante. Non seulement en tant qu'instrument efficace pour soutenir les entreprises sociales, mais aussi en ciblant des objectifs qui ne sont pas encore totalement définis, comme les entreprises sociales, qui sont reconnues comme des réalités productives capables d'influencer le fonctionnement du système productif et commercial et le modus vivendi du territoire de référence.

2.3. Les besoins, les défis et les exigences des entreprises sociales en Europe



Sur la base de notre recherche, nous pouvons affirmer que nos résultats sont conformes au rapport de la Commission européenne - Impact de l'initiative pour les entreprises sociales (SBI) de la Commission européenne et de ses actions de suivi (novembre 2020) et nous concluons que les besoins et les défis communs des entreprises sociales en Europe sont liés à juste titre au niveau de développement du pays dans lequel elles sont basées. En tenant compte de cela, les défis et les besoins que la recherche a mis en évidence sont presque les mêmes, mais ont un impact différent sur les résultats selon le stade de développement des entreprises sociales.

Bien que nous puissions constater des progrès pour les entreprises sociales en Europe, dans la mesure où de nombreux pays ont adopté une nouvelle législation pour soutenir la création d'entreprises sociales et ont créé des politiques définitives pour soutenir leur développement, l'arène européenne est encore divisée.

Premièrement, nous avons identifié un besoin de coopération efficace avec les autorités publiques ; un cadre juridique commun pour le social business n'existe pas au niveau supranational européen et, dans le même temps, de nombreux pays n'ont pas encore de réglementation nationale ou locale sur la définition et la classification des différents types de social business, de sorte que nous ne pouvons pas relier les deux niveaux en un niveau européen commun.

Deuxièmement, la diversité au sein des pays européens rend difficile l'établissement de liens entre eux, et les différents intérêts autour du secteur des entreprises en général éloignent encore plus la catégorie de l'entrepreneuriat social des priorités des acteurs européens. La nécessité de lier la politique de l'économie sociale de l'UE à d'autres stratégies et objectifs politiques mondiaux est une conséquence naturelle de cette division qui doit être abordée par tous les acteurs. Les autorités publiques de chaque État membre doivent établir un meilleur lien avec les stratégies de l'UE en matière d'économie sociale, car ce sont elles qui adoptent la législation européenne, transposent la législation et élaborent des stratégies nationales conformes aux recommandations, directives et décisions de l'UE.

Troisièmement, il y a un manque de corrélation entre les types d'activités menées par les autorités et les besoins de la communauté. Les demandes des sociétés nationales et ce qui est encouragé comme nécessaire ne sont pas toujours les mêmes. Les aspects pratiques de l'activité ont tendance à être mis en avant, tandis que les besoins liés au contexte, à l'emplacement, au ciblage de différents groupes et au soutien personnalisé ont tendance à être négligés lors de la création d'opportunités de financement.

Ensuite, il est important de parler du manque de financement et d'éducation au niveau européen. Il y a un manque d'opportunités de financement qui sont offertes aux entreprises sociales, tant au niveau supranational que national.

Les fonds destinés à l'entrepreneuriat au niveau européen sont généralement insuffisants et ne sont généralement pas couplés au fonds d'information (de l'État ou au niveau européen) pour soutenir ces entreprises et les transformer éventuellement en entreprises sociales. Les ONG qui ont développé des entreprises sociales sont celles qui ont le moins accès aux fonds des institutions de crédit. Dans certains cas, les entreprises sociales ont changé leur forme juridique (les ONG ont créé une société distincte pour leur entreprise sociale) afin d'accéder aux fonds.

Le manque de ressources humaines spécialisées montre l'absence d'expériences communes, l'idée d'un collectif européen commun, le manque de volonté de créer une entreprise sociale, la diversification des activités et les compétences humaines ou une concurrence et une croissance saines, la créativité et la présence d'initiatives sociales déconnectées des besoins réels du marché. Ainsi, nous avons identifié la nécessité de renforcer les capacités des décideurs politiques et de former les fonctionnaires au social business. Toutes ces approches devraient être basées sur le besoin de formation et de tutorat, et sur l'idée que ces actions font partie d'un écosystème et sont dépendantes les unes des autres.

De plus, étant donné la grande diversité des pays et la grande distance géographique, l'absence de numérisation affecte non seulement la sphère de l'entrepreneuriat en rendant plus difficile la création et le maintien d'une entreprise, mais aussi la communication et la collaboration au niveau européen, en d'autres termes nous devons renforcer la dimension locale et prendre en compte les spécificités territoriales. Le social business ne peut être promu de manière adéquate si l'on parle de la sphère en ligne ou de la sphère locale. La nécessité de renforcer les réseaux de l'économie sociale est directement liée à l'expansion des réseaux. Un lien direct entre la numérisation et les réseaux est évident, surtout en ces temps où les réunions physiques ne sont pas autorisées, et pas seulement, mais faciliterait des résultats plus rapides, des connexions et aiderait ceux qui n'ont pas les ressources ou les possibilités de voyager. La création de réseaux transnationaux de haute technologie aiderait les structures qui dépendent les unes des autres (par exemple, les chaînes alimentaires : des agriculteurs aux entités de distribution et aux magasins ; l'information : des fabricants de matériel aux développeurs de logiciels).

Enfin, nous avons identifié une lacune dans le contexte théorique et la recherche formelle sur les entreprises sociales, en termes de recherches, d'études et, en général, un manque de débat et d'analyse sur le sujet. Nous avons besoin non seulement d'un examen des domaines des entreprises sociales au niveau national, mais surtout au niveau européen, afin de pouvoir identifier les modèles, les tendances et les besoins et solutions les plus importants de l'écosystème européen des entreprises sociales.

D'autres défis liés à l'impact auxquels sont actuellement confrontées la plupart des entreprises sociales européennes sont les suivants : s'adapter au manque de soutien financier et aux possibilités de financement minimales ; survivre à la phase de démarrage ; trouver des investisseurs et des investisseurs providentiels, et il est important de les aborder sous différentes formes et par différents acteurs (tels que les entrepreneurs, la société sociale et les acteurs institutionnels) pour améliorer le succès des entreprises sociales.

2.4. Recommandations pour les entreprises sociales au niveau européen

Les entreprises sociales sont un élément important de toute société dynamique ; elles répondent aux préoccupations sociales et contribuent à résoudre les problèmes sociaux au profit de la société et/ou de groupes de parties prenantes considérables. Au niveau européen, les enjeux sont d'autant plus élevés que ces problèmes sociaux communs touchent plusieurs groupes dans différents pays. Nos recommandations couvrent un large éventail de questions, comme suit :

Tout d'abord, les questions les plus importantes à traiter, pour la cohésion européenne des entreprises sociales et pour la cohésion européenne en général, est la création d'un cadre juridique européen affirmant une politique commune concernant l'ensemble du processus de création, de maintien et de développement des entreprises d'entrepreneuriat social. Cela permettra non seulement de protéger et d'encourager la création d'entreprises sociales d'un point de vue juridique, mais la régularisation des pratiques communes facilitera l'entrée des entrepreneurs dans ce domaine, avec des lignes directrices claires sur la manière d'agir. Une uniformisation claire des pratiques au niveau européen encouragera également les gouvernements nationaux à élaborer leur propre législation sur l'entrepreneuriat social. Toutefois, un cadre juridique ne suffit pas, nous avons besoin d'institutions spécialisées créées dans le seul but de s'engager dans l'environnement entrepreneurial et les entreprises sociales, ainsi que de faire respecter et de contrôler ce cadre. En d'autres termes, l'existence de ces institutions permettrait non seulement de créer un canal de communication facile entre les États et les institutions européennes, mais aussi de faciliter des changements rapides dans la législation, les décisions officielles et la gestion.

D'après nos recherches, nous avons conclu que les pays qui disposent d'une certaine législation dans ce domaine ont généralement un ensemble de critères stricts à respecter pour être considérés comme des entreprises sociales, et les entreprises sont souvent soumises à des obligations de déclaration plus strictes que les entreprises à but lucratif classiques. En outre, un cadre juridique clair permettra de mieux comprendre l'évolution du marché.

Deuxièmement, les statuts des entreprises sociales n'ont été introduits que dans quelques pays, et chaque pays a géré ses propres définitions et limites. Une législation plus détaillée et universelle, au moins au niveau européen, améliorera le statut des entreprises sociales et leur donnera plus d'importance sur le marché libre, ce qui entraînera des processus plus complexes pour les entreprises sociales, et pas seulement pour les organisations à part entière. Cela devrait conduire à un changement de mentalité concernant les aspects sociaux des entreprises et à des démarcations plus claires entre les entreprises à impact social et les entreprises sociales spécialisées.

Troisièmement, les communautés doivent être considérées comme un écosystème européen, davantage de ressources devraient être allouées pour les rendre plus aptes à traiter toutes les questions européennes liées à l'entrepreneuriat social. Nous devons transformer des initiatives telles que les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises en outils hautement compétents et dynamiques qui contribuent au développement et à la promotion des entreprises sociales à travers l'Europe. Ces outils peuvent aider les entreprises à être à la fois plus compétitives et promouvoir une communication ouverte et faciliter l'accès d'un grand nombre d'initiatives sociales à travers l'Europe. Ce changement nécessite une double approche : une pour les décideurs politiques et une pour les professionnels de l'entrepreneuriat et des initiatives sociales.

Bien entendu, pour que cette dynamique se mette en place, il faut un changement dans la manière de les gérer, davantage de ressources financières, l'aide et le soutien des institutions européennes, nationales et locales et la participation active d'experts possédant un savoir-faire et une expérience. Nous encourageons le développement de politiques publiques

A.) au niveau national, telles que des stratégies nationales pour encourager et soutenir le développement de l'environnement entrepreneurial, avec des aspects pratiques, y compris la mise en place, les ressources d'information, les subventions et les projets spéciaux pour les entités sociales ; et

B.) au niveau local, afin que les besoins régionaux soient satisfaits en fonction des spécificités de chaque région - en termes de types d'entités et de domaines de développement qui font défaut aux régions.

Il faut offrir un soutien aux experts afin qu'ils puissent travailler avec les décideurs politiques pour améliorer le cadre juridique et formel, mais aussi entre eux pour avoir une meilleure vue d'ensemble des besoins et des exigences.

Pour un réseau européen réussi de personnes et d'institutions, nous avons besoin d'une numérisation convaincante des outils de communication existants. De nouvelles initiatives visant à légaliser et à structurer les modalités d'information et de communication sont vitales pour la poursuite du développement ; elles augmenteront l'accès des acteurs existants du marché et encourageront de nouveaux participants à s'y joindre, en leur donnant accès à des informations, des connexions et de l'inspiration. En outre, cela permettra de cultiver un processus d'apprentissage et de développement continu, ainsi qu'une culture de la collaboration et un soutien plus personnalisé. Une fois établies dans l'économie locale, les entreprises sociales elles-mêmes ont la possibilité de contribuer de manière significative à la mise en réseau externe, favorisant un effet multiplicateur et augmentant en même temps le chiffre d'affaires des entreprises incubées. Par ailleurs, les instruments financiers modernes (tels que les méthodes d'extension) utilisés par les États et les entrepreneurs ainsi que les processus de gestion doivent être plus ciblés et mieux adaptés aux besoins locaux, nationaux et européens.

Un soutien accru de la part des entreprises et des gouvernements des États favorisera non seulement la collaboration entre les acteurs du domaine, mais aussi une approche européenne plus large du partenariat, dans le sens où plus d'acteurs signifie plus d'idées et de meilleures pratiques transmises et l'implication d'acteurs étatiques véhiculant un intérêt général pour le domaine.

En conclusion, sur la base de notre recherche, nous pouvons affirmer avec force que les entreprises sociales sont une partie vitale des économies et des sociétés européennes et nous recommandons une expansion de l'intérêt, du financement, de l'implication et de l'importance accordée au domaine de l'entrepreneuriat social. En outre, la leçon la plus importante que nous avons tirée de notre recherche est que, qu'il s'agisse de mesures éducatives, d'améliorations de la technologie, des ressources humaines ou du cadre juridique, nous devons les traiter comme faisant partie d'un écosystème, où tous les composants sont connectés et où de grandes améliorations peuvent être apportées si la croissance et le changement se font de manière équitable, au même moment et au même niveau de coopération.

Chapitre 3. Modèle intégré d'incubation sociale

De nos recherches, nous avons conclu qu'il existe plusieurs types d'incubateurs ayant les fonctions suivantes :

- ❖ Les hubs physiques et les espaces de co-working (espace ouvert avec des installations physiques partagées et souvent un élément social tel qu'un café pour encourager le réseautage) ;
- ❖ Incubateurs virtuels (espaces de travail en ligne partagés avec accès à des conseils et des liens de courtage) ;
- ❖ Les parcs d'innovation et les grappes urbaines (colocation géographique avec des installations partagées) ;
- ❖ Incubateurs universitaires (incubateurs qui incubent les spin outs des universités, avec des espaces de travail partagés, des installations partagées et un accès à des conseils et des liens de courtage soutenus par les ressources et les réseaux propres aux universités) ;
- ❖ Les incubateurs d'entreprises (incubateurs mis en place ou sponsorisés par des entreprises, avec des espaces de co-working et des installations partagées pour générer des spin-outs) ;
- ❖ Les incubateurs d'entreprises (incubateurs mis en place ou parrainés par des sociétés de capital-risque, avec des espaces de travail en commun, des installations partagées et un accès au financement pour générer un pipeline de propositions investissables) ;
- ❖ Programmes de mentorat et de développement commercial (souvent des programmes de mentorat, de coaching et de planification commerciale compétitifs et basés sur des cohortes) ;
- ❖ Programmes d'accélération (programmes compétitifs et structurés d'activités et de jalons pour soutenir une cohorte de start-ups).

Malgré cette diversité, les incubateurs ont en commun les éléments suivants :

- Fonction primaire : faciliter la création de start-ups ;
- Mode de fonctionnement : partage d'un espace de travail physique et/ou virtuel pour réduire les coûts de démarrage et promouvoir l'interaction et la mise en réseau entre les jeunes entreprises ; dans de nombreux cas, des services de coaching et de mentorat sont également proposés.

Ainsi, les incubateurs ne se contentent pas de fournir des conditions logistiques de base et des services de soutien aux jeunes entreprises (un espace, un téléphone, des conseils techniques, etc.), mais créent également un environnement dans lequel les entrepreneurs peuvent collaborer et accéder à des réseaux

nationaux et internationaux utiles pour leurs projets. Ce rôle de facilitation de l'interaction et de la mise en réseau est un facteur clé de l'efficacité des incubateurs d'entreprises dans la promotion de la création d'entreprises.

Certains facteurs peuvent être utiles pour différencier les incubateurs et comprendre leur efficacité, notamment les suivants :

- La nature de l'entité qui en a la charge (universités, pouvoirs publics locaux, entreprises privées, associations d'entreprises, etc. ;)
- Le ou les secteurs économiques dans lesquels s'inscrivent les créations d'entreprises (biotechnologie, industries créatives, entreprises sociales, etc.

Étant donné la nature multidimensionnelle des questions sociales, la nature multisectorielle de l'incubateur (par exemple, un incubateur avec des entreprises sociales, des industries créatives et des entreprises technologiques) ou la capacité de la direction de l'incubateur à tisser un réseau multisectoriel actif et intelligent peut être un soutien important pour le développement des entreprises sociales.

Après avoir conclu avec toutes ces informations sur les entreprises sociales et les incubateurs sociaux, nous avons pu développer un modèle intégré d'incubation sociale qui, selon nous, pourrait s'adapter à la plupart des pays d'Europe.

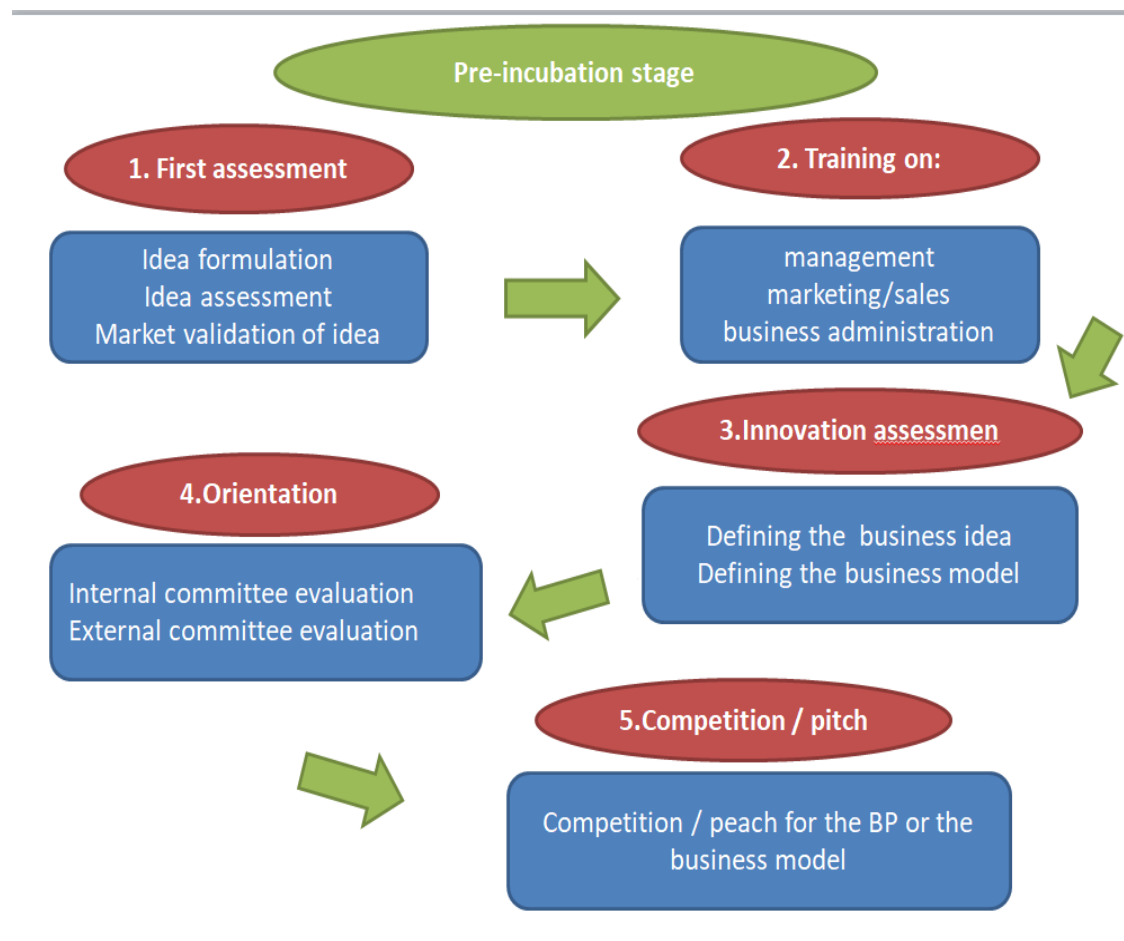
Le modèle intégré d'incubation sociale que nous proposons est divisé en 3 grandes étapes de développement :

- L'étape de pré-incubation (il s'agit des activités générales nécessaires pour soutenir l'entrepreneur potentiel dans le développement de son idée commerciale, de son modèle économique et de son plan d'affaires afin d'augmenter les chances d'arriver à la création effective d'une start-up) ;
- Phase d'incubation (soutien à l'entrepreneur de la phase de démarrage à la phase d'expansion) ;
- Phase de post-incubation (fait référence aux activités à mener lorsque l'entreprise a atteint sa maturité et est donc prête à voler de ses propres ailes).

3.1. Services de pré-incubation

La phase de pré-incubation va de la définition de l'idée innovante au développement du Social Business Plan. Il s'agit généralement d'un processus d'ingénierie qui commence lors de la première réunion avec le personnel de développement commercial de l'incubateur. Au cours de cette réunion, l'idée est analysée et évaluée et un premier filtre est appliqué. The step-by-step process is as follows:

- 1) Première évaluation :
 - a) Formulation de l'idée
 - b) Évaluation de l'idée
 - c) Validation de l'idée par le marché
- 2) Formation sur :
 - a) gestion
 - b) marketing/ventes
 - c) l'administration des affaires
- 3) Orientation
 - a) Conseil pour la définition de l'idée commerciale
 - b) Conseil pour la définition du modèle d'entreprise
- 4) Évaluation de l'innovation
 - a) Évaluation par un comité interne
 - b) Évaluation par un comité externe
- 5) Concours de plan d'affaires/modèle d'entreprise
 - a) Concours/pitch pour le BP ou le modèle d'entreprise



Plus tard dans cette étape, l'incubateur pourrait fournir un espace de pré-incubation, généralement un poste de travail avec les principales installations (impression, connectivité Internet, etc.), et devrait proposer une série de réunions pour aider l'entrepreneur à mieux définir son idée d'entreprise jusqu'à l'élaboration d'un plan d'affaires complet couvrant tous les aspects nécessaires pour comprendre la faisabilité totale de l'idée de projet.

Au cours du processus, l'incubateur doit, à un moment donné, évaluer le degré d'innovation et également l'impact social de l'idée d'entreprise. Il est conseillé de gérer cette tâche à travers un comité d'experts externes du secteur économique en question, bien que ce travail puisse être développé au sein de l'incubateur par des experts travaillant pour l'incubateur. Si l'idée s'avère être innovante et avoir un impact social pertinent, un soutien supplémentaire doit être offert, sinon l'incubateur redirigera l'idée vers d'autres organisations de soutien aux entreprises qui ne sont pas exclusivement dédiées à l'innovation sociale ou conseillera à l'entrepreneur de s'adresser à d'autres types d'incubateurs (incubateurs d'entreprises qui ne traitent pas de la partie sociale de l'impact de l'entreprise).

Des activités de formation, principalement sur les questions de gestion, peuvent être nécessaires car les futurs entrepreneurs n'ont pas toujours une formation commerciale.

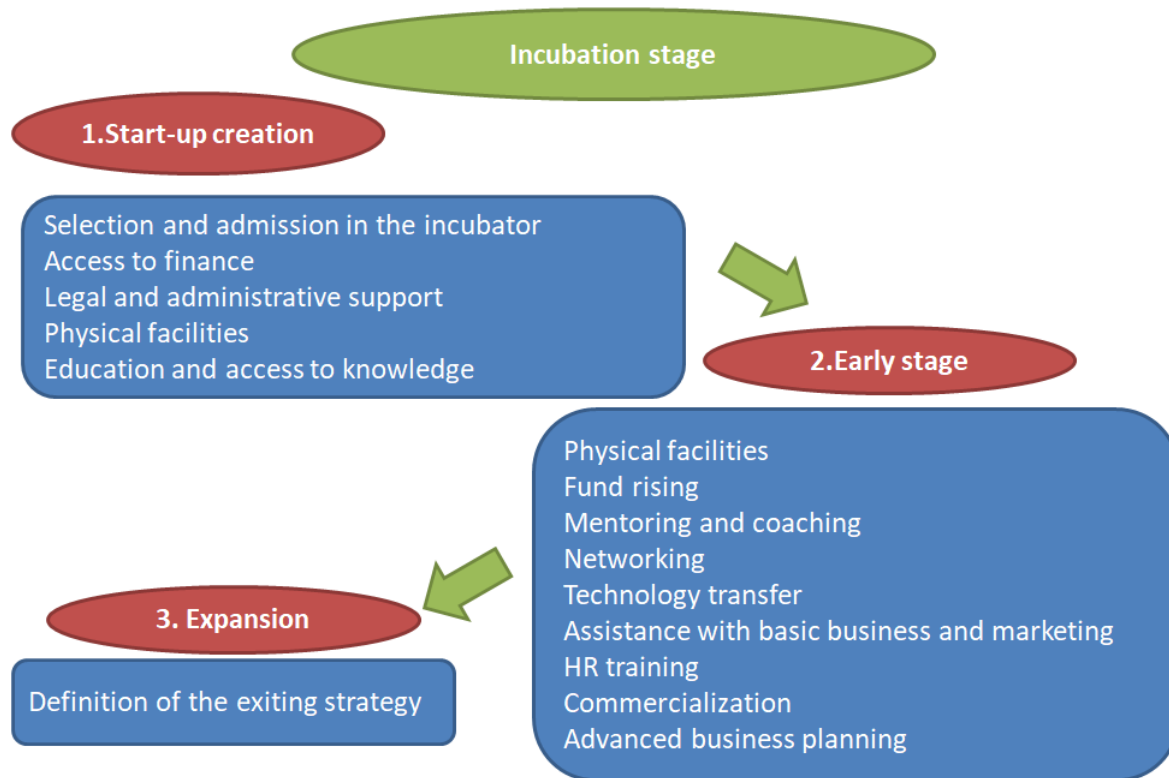
3.2. Services d'incubation

La phase d'incubation va de la création de la start-up, en passant par la phase d'expansion, jusqu'à la maturité initiale de l'entreprise. Il s'agit d'une phase délicate au cours de laquelle l'entrepreneur entreprend les activités nécessaires à la réalisation du plan d'affaires, et les services fournis par l'incubateur seront différents en fonction de la phase dans laquelle se trouve la nouvelle entreprise selon les termes identifiés par le plan d'affaires lui-même.

Le processus, étape par étape, est le suivant :

- 1) Création de la start-up
 - a) Sélection et admission dans l'incubateur
 - b) Accès au financement
 - c) Soutien juridique et administratif
 - d) Installations physiques
 - e) Éducation et accès aux connaissances
- 2) Phase initiale
 - a) Installations matérielles
 - b) Collecte de fonds
 - c) Mentorat et formation
 - d) Mise en réseau
 - e) Transfert de technologie

- f) Soutien aux entreprises et marketing de base
- g) Formation des ressources humaines
- h) Commercialisation
- i) Planification avancée des affaires
- 3) Expansion
 - a) Définition de la stratégie de sortie



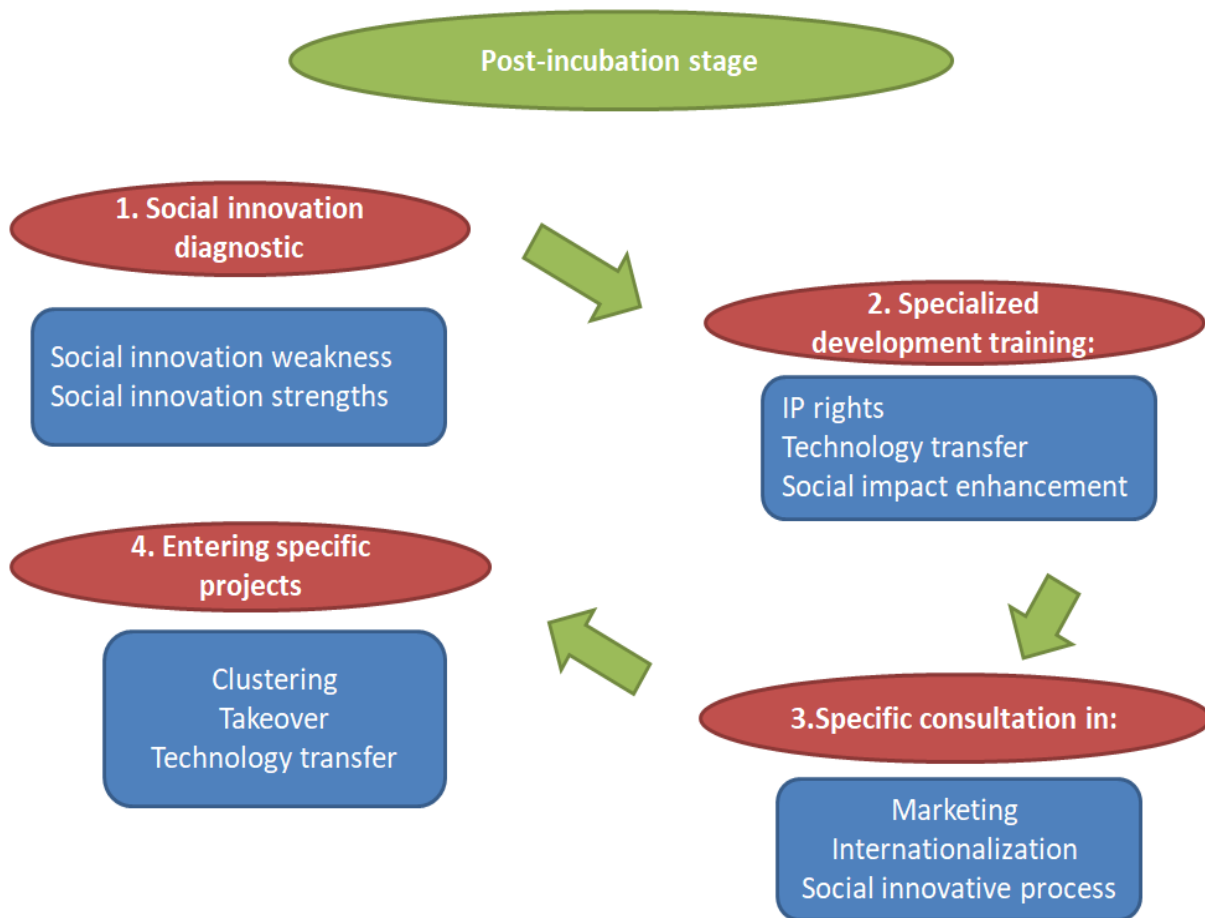
Les entrepreneurs sociaux proposent les solutions nécessaires pour changer le monde en mieux. Mais la différence entre une véritable solution et une simple idée réside dans une action stratégique et éclairée. Pour résoudre réellement un problème social, un entrepreneur a besoin de plus que des idées - il a besoin des informations, des compétences et des outils adéquats pour les mettre en œuvre.

Pour préparer les entrepreneurs à la myriade de problèmes auxquels ils peuvent être confrontés et pour les aider à tester et à créer des modèles commerciaux stratégiques, cet incubateur à impact social offre une formation intense et ciblée qui peut s'étendre de quelques semaines à quelques mois, voire deux ans. Pendant cette période, les participants paient ou reçoivent une allocation pour avoir accès à des éléments tels que des consultants et des conseils d'experts, des services tels que la conception, des

possibilités de mise en réseau, des programmes de mentorat, un espace de travail, des cours de formation, un financement potentiel.

3.3. Services post-incubation

- 1) Diagnostic de l'innovation sociale
 - a) Faiblesses de l'innovation sociale
 - b) Points forts de l'innovation sociale
- 2) Formation spécialisée en développement
 - a) Droits de propriété intellectuelle
 - b) Transfert de technologie
 - c) Amélioration de l'impact social
- 3) Conseils spécifiques sur :
 - a) le marketing
 - b) l'internationalisation
 - c) Processus d'innovation sociale
- 4) Introduction de projets spécifiques
 - a) Regroupement
 - b) Prise en charge
 - c) Transfert de technologie



La post-incubation fait généralement référence aux activités qui doivent être menées lorsque l'entreprise a atteint sa maturité et est donc prête à voler de ses propres ailes. C'est le moment où, si elle est incubée physiquement, l'entreprise quitte l'incubateur. L'entreprise sociale peut encore avoir besoin de divers services, par exemple pour augmenter ses ventes ou améliorer ses processus de production, comme des services d'internationalisation ou l'introduction d'innovations par des activités de recherche et de détection.

Chapitre 4. Guide d'incubation des entreprises sociales et boîte à outils pour les entrepreneurs

4.1. Objectifs du guide intégré et de la boîte à outils pour l'incubation d'entreprises sociales pour les entrepreneurs

La création d'un incubateur social est un investissement important et à long terme. Une planification efficace est un facteur clé pour garantir le succès futur d'une telle initiative et le retour sur investissement pour les principales parties prenantes. L'incubateur social doit se concentrer sur les domaines où il existe un besoin du marché et une opportunité de croissance. À cette fin, ce guide et cette boîte à outils vous fourniront une approche systématique de la planification d'un incubateur, du développement d'une étude de faisabilité à un plan d'affaires complet et à l'établissement de stratégies opérationnelles optimales.

Le guide est conçu pour être de nature pratique, donnant aux futurs gestionnaires d'incubateurs les connaissances dont ils ont besoin pour compléter chaque étape du processus de planification.

Le guide/outil est principalement destiné aux individus ou aux groupes de travail des parties prenantes qui étudieront le potentiel de création d'un incubateur d'entreprises sociales. Il examine les étapes nécessaires pour déterminer la viabilité de la création d'un incubateur par le biais d'une étude de faisabilité. À l'aide de ce guide, le lecteur sera en mesure de :

- Réaliser une étude de faisabilité pour un incubateur, en se concentrant notamment sur l'analyse du marché et le soutien des parties prenantes ;
- Poser les questions essentielles pour assurer la durabilité de l'incubateur prévu, en particulier si un incubateur est la bonne solution ;
- Utiliser les résultats de l'étude de faisabilité pour sélectionner le bon marché cible et la bonne orientation stratégique pour leur incubateur ;
- Explorer les options pour l'aménagement physique de l'écloserie, en tenant compte d'aspects importants lors de la planification de questions telles que l'emplacement physique et la taille de leur écloserie ;
- Concevoir les services à offrir, en déterminant ceux qui sont les plus appropriés et en comprenant comment les tarifier ;
- Décrire l'ensemble des compétences nécessaires pour gérer et administrer un couvoir.

Nous ciblons également des groupes de travail composés d'acteurs de l'incubateur ou de futurs gestionnaires d'incubateurs qui ont terminé l'étude de faisabilité d'un incubateur et/ou ont pris la décision de se lancer dans la création d'un incubateur. L'objectif est, sur la base des résultats de l'étude de faisabilité, de développer un plan d'affaires pour l'incubateur.

Nous attendons du lecteur qu'il soit capable de

- Développer des énoncés de vision et de mission solides pour l'incubateur social et toutes les parties prenantes ;
- Préparer un plan d'affaires efficace pour un incubateur basé sur les déclarations de vision et de mission.

4.2. Création de l'étude de faisabilité

Ce chapitre est conçu pour vous guider à travers un processus étape par étape qui vous permettra d'évaluer si une couveuse est le mécanisme d'intervention approprié.

A la fin de ce chapitre, vous devriez :

- Comprendre l'importance de former la bonne équipe pour planifier un incubateur, qui doit être impliqué dans une telle équipe, et qu'elles doivent être leurs tâches initiales ;
- Savoir en quoi consiste une étude de faisabilité, combien de temps il faut pour la réaliser, qui doit la réaliser et, dans le cas d'une étude de marché, comment la réaliser ;
- Être capable d'interpréter les résultats de l'étude de faisabilité afin de prendre une décision positive ou négative quant à la création d'une pépinière d'entreprises.

Le meilleur point de départ pour explorer la faisabilité d'une pépinière est de mettre en place un groupe de travail des parties prenantes, dans lequel tous les acteurs concernés doivent être représentés. Idéalement, ce groupe de travail devrait inclure des acteurs clés qui pourraient former un futur partenariat public-privé pour soutenir l'incubateur, s'il est établi.

Le groupe de travail des parties prenantes comprendrait typiquement des parties prenantes de :

- du gouvernement local ;
- autorités publiques ou privées de développement économique local
- universités/instituts de recherche ;
- du secteur privé ;
- du secteur financier ;
- autres organisations de développement des entreprises ;

- les domaines sectoriels spécifiques qui sont forts dans la région (tels que les TIC ou l'agroalimentaire).

Les tâches initiales de ce groupe de travail de parties prenantes devraient inclure les étapes suivantes :

- Discussion des opportunités et des contraintes pour la croissance des entreprises sociales dans l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat ;
- Atteindre un consensus sur le concept et les objectifs de base d'un incubateur ;
- Établissement d'un calendrier et de tâches pour le travail préliminaire à effectuer pour évaluer la faisabilité de la création d'un incubateur ;
- En savoir plus sur l'incubation d'entreprises en tant que concept et en tant qu'application ;
- Fournir des ressources pour la planification de l'étude de faisabilité ;
- Mettre en œuvre une étude de faisabilité ;
- Prendre une décision sur les résultats et planifier la prochaine étape de développement.

Afin de mieux orienter la recherche de l'étude de faisabilité et de prendre des décisions éclairées sur les résultats, il est important que le groupe de travail des parties prenantes comprenne les principaux concepts et tendances des incubateurs.

Ce processus d'apprentissage peut être facilité par :

- Ressources de formation en ligne : de nos jours, de nombreuses possibilités de formation peuvent être trouvées en ligne ou dans diverses entreprises.
- Visites d'étude d'incubateurs : les incubateurs existants dans des environnements similaires apportent une expérience large et profonde pour aider les parties prenantes. Ils permettent d'éviter les erreurs et de partager ce qui a été appris ailleurs dans des environnements similaires et différents.
- Se tenir au courant des tendances émergentes, notamment par le biais des réseaux d'incubateurs et des événements. La participation active à des réseaux d'incubateurs est importante pour échanger des connaissances, accéder à des experts spécialisés, mettre en place des projets et activités communs (nationaux et internationaux) et créer de nouvelles formes de soutien à l'incubation et à l'entrepreneuriat. La participation aux conférences internationales sur l'incubation permet d'obtenir des informations utiles sur les principales tendances et offre la possibilité de nouer des contacts avec les leaders de l'incubation. Au niveau de la communauté locale, les ateliers de sensibilisation des parties prenantes et des décideurs sont un bon moyen d'entamer le processus d'apprentissage et de développer des réseaux importants avec d'autres praticiens, parties prenantes et décideurs, tout en s'efforçant d'obtenir un niveau élevé d'engagement précoce.

4.2.1. Composantes d'une étude de faisabilité

L'INB suggère que "En fournissant des réponses détaillées à des questions clés, une étude de faisabilité aide les promoteurs d'incubateurs d'entreprises à décider si un incubateur d'entreprises s'avérera efficace dans un cadre donné en déterminant si le projet proposé dispose d'un marché solide, d'une base financière solide, d'un soutien communautaire fort et de véritables champions. Au-delà, une étude de faisabilité identifie les obstacles que les organisateurs de la pépinière d'entreprises pourraient avoir à surmonter et propose des options pour les surmonter. Elle peut également examiner si une pépinière d'entreprises proposée contribuera aux objectifs plus larges de développement économique d'une communauté."

Les études de faisabilité prennent généralement entre deux et six mois, ce qui reflète la complexité du processus et la nécessité de sensibiliser et d'engager les gens. Il faut du temps pour que les idées viennent à une communauté, et les parties prenantes peuvent ne pas se manifester avant d'être convaincues de la valeur d'un projet. Les études peuvent être réalisées plus rapidement, mais risquent de manquer des nuances importantes ou d'être incomplètes.

Des consultants sont souvent engagés pour réaliser une étude de faisabilité et un plan d'affaires ultérieur s'il n'existe pas de capacité locale ou si un avis indépendant est nécessaire. Parfois, ils jouent également le rôle de conseillers auprès des parties prenantes locales ou des consultants locaux chargés de l'étude. Si des consultants sont utilisés, ils doivent s'efforcer de renforcer les capacités locales afin qu'ils ne soient plus nécessaires. Ils peuvent être une ressource importante pour la phase de démarrage, pour le renforcement spécifique des capacités ou en tant que membre de l'équipe de gestion initiale pour mettre en place la pépinière d'entreprises et pour transférer les connaissances et le contrôle à une équipe de gestion locale sur une base continue.

Une étude de faisabilité doit comprendre :

- L'analyse des opportunités de marché pour la croissance, c'est-à-dire que la région possède-t-elle un avantage concurrentiel dans un secteur social ?
- Analyse du bassin d'entrepreneurs sociaux qui pourraient être des clients potentiels de l'incubateur et des obstacles à leur réussite (par exemple, les questions de réglementation et de travail, l'infrastructure, les compétences, le financement et l'équipement) ;
- Cartographie des organisations fournissant des services aux entrepreneurs sociaux et de leurs forces, faiblesses, segments cibles et stratégies de prix, résultant en une analyse des lacunes des services actuellement fournis sur le marché ;
- Analyse de la facilité d'accès et du coût des infrastructures et services de base pour les petites entreprises, tels que les bureaux, l'électricité, l'internet et les télécommunications et les services de photocopie ;

- Sensibilisation des représentants de tous les acteurs de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat social afin de sensibiliser et de créer un soutien des parties prenantes et un potentiel de partenariat.

Les études de faisabilité examinent généralement au moins les sujets de base suivants :

- L'adhésion des parties prenantes - le soutien de la communauté et les champions du projet ;
- Marché - la composition du pool d'entrepreneurs dans la zone d'opération et les besoins des clients potentiels, maintenant et à l'avenir ;
- Installations et services - y compris les modalités de location (bâtiment gratuit) et l'adéquation du bâtiment, comme l'emplacement, la taille des bureaux et des salles de réunion, et l'infrastructure TIC ;
- La disponibilité des compétences nécessaires pour gérer et exploiter la pépinière d'entreprises ; et
- Viabilité financière - à court et à long terme, y compris les coûts d'installation.

Vous trouverez ci-dessous un exemple du contenu d'une étude de faisabilité.

TABLE DES MATIÈRES

1. Résumé exécutif
2. Introduction
3. Environnement local, soutien et conditions
 - 3.1. L'écosystème local de soutien à l'innovation
 - 3.2. Les dirigeants communautaires et les acteurs économiques
 - 3.3. Tendances et opportunités commerciales locales
 - 3.4. Conclusions sur l'environnement et les conditions locales
4. Flux des transactions
 - 4.1. Segments de marché
 - 4.2. Perspectives
 - 4.3. Flux de transactions pour un incubateur
 - 4.4. Flux de transactions
 - 4.5. Exemples de clients possibles
 - 4.6. Conclusions sur le flux de transactions
 - 4.7. Services à fournir (par exemple, comptabilité, juridique, mentorat et coaching, formation)
5. Modèle d'incubateur
 - 5.1. Recommandation sur les objectifs de l'incubateur
 - 5.2. Suggestion sur le modèle d'affaires de l'incubateur
6. Propriété, gouvernance et gestion
 - 6.1. Champions du projet

- 6.2. Appropriation, gouvernance et gestion
 - 6.2.1. Représentation au conseil d'administration
- 6.3. Gestion quotidienne
- 6.4. Personnel de l'incubateur
- 6.5. Conseil consultatif
- 7. Emplacement et installations
 - 7.1. Plan du bâtiment, y compris les installations : réception, bureaux, salles de réunion, salles de formation, cafétéria, etc.
 - 7.2. Emplacement proposé
 - 7.3. Aménagement et installations
 - 7.4. Conclusion
- 8. Perspectives financières indicatives
 - 8.1. Base de la viabilité financière
 - 8.2. But lucratif ou non lucratif ?
 - 8.3. Le modèle d'entreprise
 - 8.4. Les projections financières
 - 8.4.1. Résumé des pertes et profits
 - 8.4.2. Flux de trésorerie détaillé
 - 8.4.3. Résumé des flux de trésorerie
 - 8.4.4. Principales hypothèses
 - 8.5. Scénarios
 - 8.5.1. Nombre différent de clients
 - 8.5.2. Différents frais d'incubation, redevances ou parts
 - 8.5.3. L'existence ou non d'un locataire principal
 - 8.6. Viabilité
 - 8.7. Financement initial requis
 - 8.8. Sources de financement
- 9. Mise en œuvre
 - 9.1. Développement et mise en œuvre de l'incubateur
 - 9.2. Critères et modalités d'entrée et de sortie
 - 9.2.1. Critères et modalités d'entrée
 - 9.2.2. Mandat du client et étapes de l'activité
 - 9.2.3. Critères et modalités de sortie
 - 9.3. Les prestataires de services et leur offre
 - 9.4. Les descriptions de postes
 - 9.5. Plan opérationnel
 - 9.6. Soutien au démarrage

- 9.7. Traitement de la propriété intellectuelle
- 9.8. Stratégie de commercialisation
 - 9.8.1. Segmentation du marché
 - 9.8.2. Stratégie de marketing
- 10. Évaluation et suivi des performances
 - 10.1. Rapports et suivi
 - 10.2. Suivi des performances - résultats
 - 10.3. Facteurs critiques de succès
 - 10.3.1. Facteurs de réussite génériques
 - 10.3.2. Facteurs spécifiques pour le développement et le succès de l'incubateur proposé

4.2.2. Comprendre les besoins du marché (y compris l'analyse des parties prenantes)

L'analyse des conditions du marché local et du flux d'affaires potentiel est sans doute l'élément le plus important de l'étude de faisabilité. Sans informations convaincantes sur le marché, il sera difficile de convaincre les parties prenantes locales de s'engager pleinement et, sans leur soutien, il sera presque impossible d'obtenir un financement futur. Les données du marché permettront également de suggérer le modèle économique optimal de l'incubateur et fourniront une bonne indication du meilleur emplacement physique pour un incubateur si une infrastructure physique est nécessaire. Certaines considérations clés pour comprendre les besoins du marché local sont explorées plus en détail ci-dessous.

QUESTIONS DIRECTRICES ELEMENTS FINAUX A REFLECHIR

Quel est le marché cible ? Quelle est la cible la plus probable ou la plus réalisable ?

- Les organismes de R&D et les chercheurs au stade de la validation du concept ;
- Les personnes ou les entreprises qui ont dépassé le stade de la validation du concept, mais qui n'ont pas encore atteint le stade du prototype et du financement institutionnel ; et/ou
- Une combinaison des éléments ci-dessus.

Repères pour la commercialisation de la R&D (Spin Out)

>> Certains projets pourraient également provenir d'autres sources que les universités, par exemple des entreprises dérivées du milieu des affaires ou des entrepreneurs indépendants. En fait, de nombreux incubateurs associés à des universités n'obtiennent PAS la plupart de leurs locataires des universités. Par exemple, en Europe, seuls 11,2 % des locataires des incubateurs européens proviennent d'universités et d'instituts de recherche et développement.

Quelle est la taille du marché cible ? Existe-t-il une masse critique justifiant la création d'un incubateur ? Qui d'autre est déjà en concurrence sur le marché ?

Quels sont les segments ou les niches visés ? S'agit-il uniquement de haute technologie, de segments industriels spécifiques ou d'une utilisation mixte ?

Quels sont les caractéristiques, les besoins et les emplacements des segments ou des niches ?

Répondez-vous à la demande du marché ou créez-vous un nouveau marché ?

Des programmes de pré-incubation sont-ils nécessaires pour augmenter la taille du marché cible, par exemple en ciblant les sociétés de prévente ?

L'étude de marché est un processus de recherche et d'analyse d'informations en vue de produire une étude de faisabilité ou un plan d'affaires. Le processus se compose de plusieurs tâches clés qui peuvent être résumées comme suit :

- 1) identifier les informations nécessaires ;
- 2) établir le profil des sources potentielles de cette information ;
- 3) définir une approche pour trouver ces informations ;
- 4) recueillir l'information, et enfin
- 5) organiser l'information dans un format qui permet de tirer des conclusions utiles sur le marché potentiel.

Les informations sur le marché peuvent être classées en données secondaires et primaires.

Les données du marché secondaire proviennent d'informations existantes sur le marché, telles que les données économiques locales, les enquêtes et publications industrielles, les bases de données en ligne, les informations des chambres de commerce locales, les journaux et les magazines. Les données du marché secondaire sont particulièrement utiles pour fournir des informations quantitatives au niveau macro, telles que la taille globale du marché, les tendances du marché, les secteurs industriels émergents et en croissance, la disparité géographique de l'activité économique, et les données sur les taux de fécondité/naissance et de mortalité/décès par secteur industriel. À partir de l'analyse des données économiques locales, il est possible d'indiquer où se trouve le meilleur potentiel de marché et, à partir de là, d'identifier les marchés cibles potentiels.

Les données du marché secondaire sont normalement complétées par des données du marché primaire. Les données du marché primaire sont générées par une analyse complète des besoins ou une enquête sur la demande, qui vise à quantifier davantage la taille du marché potentiel, ses caractéristiques et ses besoins, aujourd'hui et à l'avenir.

Il y a trois éléments essentiels dans une analyse des besoins :

1. La conception de l'enquête ;
2. La consultation ; et
3. Groupes de discussion avec des clients potentiels.

Conception de l'enquête

Il s'agit de déterminer qui doit être interrogé, comment les données doivent être collectées, et de développer l'instrument d'enquête et le cadre d'analyse. Il n'est pas toujours facile de déterminer qui doit être interrogé. Il existe deux grandes catégories de personnes et il est important de connaître les caractéristiques de chacune d'entre elles :

- Les aspirants ou futurs propriétaires d'entreprises - ceux qui veulent créer une entreprise maintenant ou dans le futur, par exemple les étudiants. Il s'agit du futur marché des incubateurs d'entreprises. Le principal problème de ce groupe de personnes est qu'elles ne savent pas ce qu'elles ne savent pas, qu'elles peuvent aussi avoir des attentes irréalistes et qu'en outre, seules certaines d'entre elles auront la volonté d'aller jusqu'au bout et de lancer une entreprise à l'avenir. En d'autres termes, ce groupe constitue une source de données peu fiable.

- Start-ups ou entreprises existantes - ceux qui ont déjà lancé une entreprise. Certaines de ces personnes peuvent être sur le marché des incubateurs d'entreprises, mais d'autres n'auront plus besoin de soutien. Ces personnes sont une bonne source d'information car elles sont passées par le processus. Cependant, les entreprises avec lesquelles elles sont impliquées peuvent ne pas devenir des clients et, si les conditions changent considérablement, elles peuvent ne pas être représentatives du futur marché.

Consultations

La consultation des parties prenantes, des chefs d'entreprise, des organisations de soutien aux entreprises et d'autres organisations intermédiaires (canaux d'alimentation) permettra de générer des données qualitatives et quantitatives sur le marché, ainsi que les informations nécessaires pour les autres sujets de l'étude de faisabilité.

Groupes de discussion avec des clients potentiels

Organiser des groupes de discussion réunissant jusqu'à 12 clients potentiels est un bon moyen d'approfondir les questions et de recueillir des données qualitatives. Ces groupes font souvent suite à une enquête visant à tester des idées sur la conception d'une pépinière d'entreprises.

Une analyse des besoins doit aborder les questions suivantes :

- Manque de connaissance et de compréhension - Les individus sont susceptibles d'avoir une connaissance et une compréhension limitées des pépinières d'entreprises. Il est essentiel de les sensibiliser.
- Nouvelles industries et nouveau marché pour la pépinière d'entreprises - La pépinière d'entreprises est susceptible de cibler de nouvelles industries avec très peu (ou pas) d'entreprises sur le marché au

moment de l'étude de faisabilité. Cela rend difficile l'évaluation de la taille potentielle du marché et nécessite un jugement attentif d'autres facteurs et stratégies pour stimuler le développement de l'industrie.

- Qualification des expressions d'intérêt pour l'incubation d'entreprises - Dans une enquête d'analyse des besoins, de nombreuses personnes peuvent dire qu'elles sont intéressées à utiliser les services d'un incubateur d'entreprises, mais seul un pourcentage donnera suite à la demande et seul un autre pourcentage sera sélectionné par l'incubateur. Il est difficile d'estimer combien de manifestations d'intérêt se transformeront en clients, mais les repères typiques de l'industrie vont d'environ 5 % pour les incubateurs d'entreprises orientés vers la haute technologie à 20 % pour les incubateurs d'entreprises non orientés vers la haute technologie. Si l'échantillon a déjà été filtré à partir d'un service générique de soutien aux entreprises pour sélectionner des clients orientés vers la croissance, alors le pourcentage peut être beaucoup plus élevé.
- Demande insuffisante - Même si le développement d'un incubateur d'entreprises suscite un vif intérêt, il se peut qu'il y ait trop peu d'innovateurs et d'entrepreneurs pour le soutenir ou la capacité de développer ce courant d'affaires à long terme. L'étude de faisabilité devra envisager des options pour augmenter la masse critique ou mettre en évidence des méthodes de soutien alternatives ou plus appropriées.
- Expertise de recherche requise - Un enquêteur de qualité ayant une bonne connaissance du sujet est essentiel. Un bon conseil est d'utiliser des consultations en cascade où les répondants identifient d'autres personnes à qui parler.

Les méthodes de recherche secondaire et primaire sont complémentaires. L'étude de marché secondaire fournira des données macro-économiques importantes qui permettront d'identifier les segments de marché cibles qui pourront être analysés plus en détail dans le cadre de l'étude primaire. La recherche primaire permet un contact direct avec les entrepreneurs potentiels et fournit des informations supplémentaires essentielles sur leurs capacités et leurs besoins commerciaux. Elle répondra à des questions telles que : quel type de services l'incubateur devrait-il inclure dans son portefeuille ; un incubateur physique est-il nécessaire ou un incubateur virtuel suffira-t-il ; quel niveau de financement sera nécessaire ?

L'apport de ces sources d'information primaires et secondaires contribuera directement à la décision de créer ou non l'incubateur. Si la décision est positive, les informations sur le marché obtenues serviront de base pour choisir, entre autres, le modèle d'entreprise de l'incubateur, le portefeuille de services, la structure organisationnelle et la planification des ressources.

4.2.3. Comment déterminer si un incubateur n'est pas la solution appropriée ?

Le résultat final de l'étude de faisabilité devrait être de fournir des informations dans un format qui permette au groupe de travail des parties prenantes de prendre une décision de "oui" ou de "non" sur la poursuite ou non de l'établissement d'un incubateur. Toutes les études de faisabilité n'ont pas un résultat positif, mais même les résultats négatifs doivent être interprétés positivement dans la mesure où ils permettent d'éviter des investissements potentiellement imprudents et coûteux et, dans certains cas, indiquent des interventions de développement plus appropriées pour la région.

Alors comment interpréter les résultats de l'étude de faisabilité ? En revenant aux objectifs initiaux d'une étude de faisabilité, l'INB identifie quatre facteurs clés de succès qui constituent une base utile pour prendre une décision "Go/No-go".

Le projet d'incubation proposé a :

1. Un marché solide ;
2. Une base financière solide ;
3. Un soutien communautaire fort et
4. De véritables champions ?

1. Marché solide : que montre l'analyse du marché ?

- Y a-t-il un flux d'affaires maintenant et à l'avenir ?
- Y a-t-il une masse critique pour justifier la mise en place d'un incubateur ?
- Quelle taille d'incubateur est justifiée par le marché ?
- De combien de locataires l'incubateur a-t-il besoin ?
- Quelles sont les principales exigences du marché ? L'incubateur peut-il les satisfaire ?

Décision : Fonctionne / Ne fonctionne pas.

2. Une base financière solide :

- Les coûts de démarrage et les coûts à court et long terme ont-ils été clairement établis ?
- L'étude de faisabilité a-t-elle fait ressortir un modèle commercial clair pour la durabilité ?
- Existe-t-il un engagement financier clair pour soutenir les coûts de démarrage et les coûts de fonctionnement initiaux de l'incubateur afin de fournir un soutien continu (en fonction du modèle d'entreprise) ?

Décision : Fonctionne / Ne fonctionne pas.

3. Un soutien communautaire fort

- L'incubateur s'inscrit-il dans les priorités de développement économique et dans l'écosystème local qui soutient l'innovation dans la communauté ?
- Dans quelle mesure le projet d'incubateur est-il soutenu par les principaux intervenants de la communauté ?
- Sont-ils prêts à soutenir le projet politiquement et financièrement ?

Décision : Fonctionne / Ne fonctionne pas.

4. Les vrais champions

- Qui est/sont le(s) champion(s) du projet ?
- La communauté les soutient-elle ?
- Ont-ils les connaissances et l'expérience nécessaires pour gérer une opération d'incubation réussie ?

Décision : Fonctionne / Ne fonctionne pas.

Si le groupe de travail des parties prenantes ne peut pas donner une réponse claire et unanime dans chacun de ces domaines fondamentaux, alors seules deux conclusions possibles peuvent émerger :

- Soit des recherches plus approfondies sont nécessaires pour obtenir une réponse positive.
- Une couveuse n'est pas la meilleure solution pour la communauté en question.

Dans ce dernier cas, lorsque l'étude de faisabilité montre qu'une pépinière d'entreprises n'est pas une solution réalisable, bien que ce résultat puisse être décevant pour les champions du projet à court terme, il permet à long terme d'économiser une quantité considérable de ressources gaspillées en termes de temps et d'argent.

L'étude de faisabilité est l'outil qui permet au groupe de travail des parties prenantes d'analyser les opportunités de croissance du marché, d'identifier le groupe d'entrepreneurs et leurs obstacles à la réussite qui pourraient devenir des clients de la pépinière d'entreprises, de recenser les autres organisations de soutien aux entreprises dans la région et leurs activités, d'analyser l'accès et le coût des infrastructures et services de base pour les petites entreprises déjà présentes dans la région, et de sensibiliser et rallier les parties prenantes. Les résultats de l'étude de faisabilité fournissent également des informations auxquelles il faut se référer pour définir un plan d'affaires solide pour l'incubateur.

4.3. Planification d'un incubateur social

4.3.1. Énoncés de vision et de mission et stratégies pour un incubateur

Le plan stratégique définit la mission, la vision et les principaux objectifs stratégiques de l'incubateur. Le plan d'affaires traite de la manière dont ces objectifs seront atteints et comprend des aspects financiers détaillés.

Ces deux documents qui forment un plan global sont essentiels pour diriger et motiver les opérations de l'incubateur, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Les documents initiaux doivent être élaborés avec le conseil d'administration et les principales parties prenantes, mais une fois que l'incubateur est opérationnel, l'équipe de gestion doit se les approprier. Une bonne politique serait d'organiser un atelier de planification stratégique une fois par an (généralement avant l'assemblée générale annuelle), auquel participeraient le conseil, le directeur de l'incubateur et les principales parties prenantes. Idéalement, un tel atelier devrait avoir lieu hors site et être facilité par un expert indépendant en planification stratégique et en incubation. L'équipe de gestion devrait préparer une mise à jour du plan stratégique et d'affaires pour examen et ratification éventuelle par le conseil d'administration avant l'atelier.

- En résumé, les principaux éléments du cadre stratégique d'un incubateur social sont les suivants :

A vision for your future;

A mission that defines what you are doing;

Values that shape your actions;

Strategies that define the approach to achieving the mission and vision;

Strategic objectives to guide your daily, weekly and monthly actions;

A risk evaluation;

Impact, monitoring and evaluation measures

- Qui élabore les énoncés de mission et de vision ?
 - L'énoncé de la vision et de la mission d'un incubateur ne peut pas être délégué à des personnes externes / des parties externes pour les préparer.
 - Elle doit être appropriée dès le départ par les principales parties prenantes impliquées dans le projet/la planification à long terme et le soutien de l'incubateur.
 - Très souvent, un champion local émerge avec sa propre vision très claire de ce que l'incubateur devrait faire.
 - Cependant, il est important que cette vision soit adoptée dès le départ.
 - Pour cette raison, la première ébauche des énoncés de mission et de vision devrait être élaborée ou du moins discutée et acceptée par le premier conseil d'administration et les membres clés des principales parties prenantes.
 - Par la suite, bien que les déclarations de mission et de vision ne doivent pas changer fréquemment, elles doivent être revues pour vérifier qu'elles sont toujours pertinentes lors d'une révision de la planification stratégique qui doit avoir lieu périodiquement, au moins une fois par an.
- L'essence d'une déclaration de vision : Elle doit être un outil de motivation puissant qui rassemble toutes les parties prenantes pour travailler vers un objectif commun d'inspiration.

Pour lancer les discussions sur une déclaration de vision, les questions suivantes peuvent être envisagées :

- Quelles étaient les principales motivations des parties prenantes pour la création de l'incubateur social ?
- Par rapport à ces motivations et dans une perspective plus large, comment chaque partie prenante définirait-elle le succès de l'incubateur social ?
- Du point de vue des clients, comment souhaiteriez-vous qu'ils expérimentent et bénéficient des services de l'incubateur ?
- En laissant de côté la question du financement, comment chaque partie prenante verrait-elle l'incubateur dans 10 ans ?

En faisant un brainstorming sur ces points, une vision commune devrait finir par émerger. Cette vision peut aller d'une courte phrase, telle que "Soyons le leader incontesté de l'incubation

technologique dans la région X", à plusieurs pages. Une fois que la vision à long terme de l'incubateur est créée, elle définit le contexte dans lequel toutes les autres décisions sont prises.

- L'énoncé de mission décrit :
 - Pourquoi l'incubateur social a été créé ;
 - Ce que l'organisation vise à réaliser.

Un énoncé de mission typique contient trois composantes :

1. L'objectif global de votre incubateur - Qu'essayez-vous d'accomplir en ce moment ? Pourquoi êtes-vous en affaires ?
2. Ce que fait votre incubateur - Quels sont les principaux produits et services que vous offrez ?
3. Qu'est-ce qui est important pour votre entreprise ? Quelles sont les valeurs que votre entreprise défend et cherche à transmettre aux clients et aux autres parties prenantes, par exemple la responsabilité, l'objectivité, la créativité et l'ingéniosité ?

Plusieurs étapes sont recommandées pour élaborer un bon énoncé de mission :

- Une réunion de brainstorming doit être organisée parmi les parties prenantes soutenant le lancement de l'incubateur. Cette réunion peut être combinée à l'atelier stratégique où l'énoncé de vision et d'autres stratégies clés sont élaborés.
- Cet atelier permettra d'identifier les besoins auxquels l'incubateur répondra. A ce stade, il est utile de se référer à l'étude de marché réalisée dans le cadre de l'étude de faisabilité, qui devrait inclure des questions telles que les besoins exprimés par les entrepreneurs potentiels et les entreprises sociales existantes et la taille du marché inclus dans la zone de chalandise, entre autres.
- Une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) est souvent utilisée par les organisations dans le cadre du processus de planification stratégique. Elle peut aider à clarifier le positionnement de l'incubateur sur le marché en analysant ses forces et faiblesses par rapport aux conditions du marché et aux concurrents, ainsi qu'en analysant les opportunités et menaces émergentes.
- Dans certains cas, l'énoncé de mission peut faire référence au mode de financement de l'incubateur. C'est une façon de clarifier pour les utilisateurs si l'infrastructure existante est financée par des fonds publics, des revenus privés ou une combinaison des deux.

- Enfin, la mission des incubateurs sociaux devrait toujours inclure la création d'entreprises comme objectif principal, soit en soutenant la création ou la consolidation de nouvelles entreprises à fort potentiel de croissance, soit en introduisant des innovations dans les entreprises existantes.

Note : Il est important de se rappeler que si la déclaration de mission initiale est élaborée par les parties prenantes et les membres du conseil d'administration, une fois qu'une équipe opérationnelle est établie, il est essentiel qu'elle comprenne et soutienne pleinement la déclaration de mission. Cela peut être un "discours d'ascenseur" ou un "mantra" pour l'incubateur. Tous les membres de l'équipe doivent avoir ce mantra bien ancré dans leur esprit et doivent être capables de communiquer la mission de l'organisation de manière claire et sans ambiguïté à des tiers. Les énoncés de mission doivent s'efforcer d'être concis afin de pouvoir être communiqués facilement et clairement, par exemple : "Accélérer la formation, la croissance et le taux de réussite des entreprises technologiques évolutives et les retenir dans la zone X".

- Il existe plusieurs points clés pour les stratégies et les plans d'action :
 - Les valeurs fondamentales d'une entreprise ou d'une organisation sont généralement définies dans ses principes directeurs.
 - L'objectif global est d'aligner toutes les activités de l'organisation sur le ou les thèmes communs qui soutiennent une stratégie commerciale gagnante.
 - Différents objectifs stratégiques donnent lieu à différents types d'incubateurs.
 - Les objectifs stratégiques vont au-delà de la mission et de la vision pour mieux définir comment l'organisation cherche à se rattacher à son environnement social d'affaires.
 - Les stratégies consistent généralement en quatre ou cinq approches clés bien définies qu'une organisation utilisera pour réaliser sa mission et progresser vers sa vision.
 - Les objectifs et les plans d'action découlent généralement de chaque approche clé et constituent les éléments individuels de la stratégie.
 - Un modèle d'entreprise sociale est également le moyen par lequel une organisation réalise sa stratégie.
 - Les plans opérationnels concernent la mise en œuvre de la stratégie en identifiant et en organisant toutes les activités clés.

4.3.2. Conception du plan d'affaires pour l'incubateur d'entreprises sociales

La conception d'un plan d'affaires est une étape essentielle pour les incubateurs. Il est particulièrement important dans la phase initiale de démarrage d'un incubateur et sera utile pour la collecte de fonds, mais aussi pour systématiser les idées, les processus et les techniques.

Le plan d'affaires fournit des réponses aux questions concernant l'incubateur avant sa création, mais doit être mis à jour régulièrement.

L'étude de faisabilité aura permis d'identifier le besoin de l'incubateur, de déterminer la taille du marché des nouvelles entreprises, de vérifier la taille de l'incubateur et d'évaluer les ressources financières et autres.

- Le plan d'affaires doit aborder les questions suivantes :
 - Il doit commencer par un ensemble d'objectifs commerciaux ;
 - Il doit ensuite également indiquer les raisons pour lesquelles les objectifs sont réalisables et poursuivre avec une proposition complète et bien pensée pour les atteindre dans un délai donné ;
 - Le plan doit se conclure par une indication des ressources nécessaires à l'incubateur et des moyens par lesquels elles seront obtenues ;
 - Les plans d'affaires pour les incubateurs devront également :
 - Confirmer les résultats et les hypothèses de l'étude de faisabilité ;
 - Identifier et résoudre toutes les zones problématiques restantes ;
 - Fixer des repères de suivi et d'évaluation des performances ;
 - Indiquer comment la stratégie sera communiquée aux parties prenantes, y compris aux locataires de l'incubateur, afin de garantir leur soutien et leur participation continue aux opérations de l'incubateur ;
 - Fournir un modèle de procédures de gestion et d'exploitation.

L'étude de faisabilité, après consultation des parties prenantes locales, déterminera le type, la taille et la structure de gestion les plus appropriés pour l'écloserie, en tenant compte des circonstances économiques et autres qui lui sont propres.

Le plan d'affaires doit guider la mise en place et le fonctionnement détaillé de l'incubateur sur une période de trois à cinq ans. Il doit être régulièrement révisé et adapté pour faire face aux changements des facteurs externes (planification flexible).

Les principales sections du plan d'affaires comprennent généralement les éléments suivants :

- Résumé exécutif. Il s'agit d'une section très importante du plan et doit être la dernière partie rédigée ; son contenu dépendra du contenu de tout le reste du plan, car cette section donnera une vue d'ensemble de l'entreprise, en résumant le contenu du plan d'affaires aux points principaux.
- Vision et mission. L'impact souhaité de l'incubateur d'entreprises dans sa zone d'influence spécifique doit être défini en détail.
- Analyse SWOT. La situation actuelle doit être décrite par une analyse des besoins de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans lequel l'incubateur se propose d'opérer. Un bref aperçu de l'organisation de l'incubateur est fourni, ainsi que son histoire et son statut actuel. Les caractéristiques uniques de l'incubateur sont mises en évidence, en soulignant ses bénéfices et ses avantages. Traditionnellement, ce type d'analyse considère ces questions sous quatre catégories : forces, faiblesses, menaces et opportunités.
- Objectifs stratégiques. Les objectifs généraux de l'incubateur doivent être clairement définis, car ils seront le point de référence pour toute évaluation de la position de l'incubateur dans la réalisation de sa vision, de sa mission et de l'impact souhaité.
- Modèle d'affaires. Le modèle d'affaires devrait décrire le type d'incubateur choisi, sa portée géographique et, le cas échéant, tout secteur spécifique ou autre point d'intérêt particulier de son marché cible. Il doit également fournir des informations sur les moyens par lesquels l'incubateur générera des revenus et des bénéfices, y compris la manière dont il se propose de devenir durable.
- Plan de marketing. Cette section doit décrire la politique de marketing et indiquer comment le marché cible sera défini et atteint. En outre, elle doit documenter les avantages comparatifs de l'incubateur par rapport à la concurrence et les moyens par lesquels il peut s'assurer qu'il attire constamment des entreprises à incuber. Note : Le plan marketing est considéré comme extrêmement important en raison de son grand impact sur le succès global de l'incubateur. Par conséquent, de plus amples détails sur cet aspect sont fournis dans la section suivante.
- Gestion et opérations. Cette section devrait définir les structures et les procédures permettant d'atteindre les objectifs de l'incubateur, ce qui devrait contribuer à prévenir un manque de coordination et à favoriser un fonctionnement mieux coordonné qui évite les dépenses inutiles. Pour chacun des services de base de l'incubateur, le plan opérationnel devrait fournir des descriptions détaillées de questions telles que les tâches requises pour fournir ces services et les noms des personnes responsables. Le plan devrait également utiliser des organigrammes pour décrire les processus de prestation de chaque service. Des décisions doivent être prises concernant les technologies à adopter pour mettre en œuvre les procédures et les processus de l'incubateur, et elles doivent être détaillées dans cette section du plan d'affaires. Les besoins en ressources de l'incubateur (équipement, mobilier, etc.) et les systèmes de contrôle doivent également être définis. Les aspects juridiques, tels que les normes que l'incubateur doit respecter

ou d'autres réglementations, par exemple, les règles d'accès, etc. En outre, l'organisation du personnel, ses tâches, ses responsabilités et ses relations, y compris la structure du conseil d'administration et le rôle de ses membres, doivent être expliqués.

- Gestion et planification financières. Cette section doit utiliser des modèles financiers à court et moyen terme pour permettre de prévoir les performances financières. Les investissements initiaux nécessaires doivent être définis, ainsi que des questions telles que les coûts, les dépenses et les flux de trésorerie, entre autres.
 - Un plan d'affaires peut inclure un plan de développement stratégique. Il doit décrire les étapes du développement de l'incubateur, ainsi que des objectifs de développement mesurables, et peut inclure des questions telles que :
 - o Le suivi et l'évaluation des performances, ainsi que les objectifs d'étalonnage correspondants ;
 - o la gestion des risques.
- To summarize, a sample table of contents for a business plan is provided in the following tool:

TABLE DES MATIÈRES DU PLAN D'AFFAIRES

- Sommaire exécutif
- Vision et mission
- Analyse SWOT
- Objectifs stratégiques (court, moyen et long terme)
- Modèle d'entreprise
- Plan marketing et relations avec les parties prenantes
 - o Les entreprises cibles
 - o Leurs besoins spécifiques
 - o Comment les attirer
 - o La tarification
 - o Les niveaux d'occupation
- Gestion et opérations
 - o Installations
 - o Politiques d'entrée et de sortie
 - o Types et niveaux de services
 - o Relations avec les autres services
 - o Personnel
 - o Rôle du conseil d'administration
- Gestion et planification financières

- Budget d'investissement
- Budget de fonctionnement
- Scénarios et analyse de sensibilité des recettes et des dépenses
- Prévisions des flux de trésorerie
- Objectifs de rentabilité
- Risques et stratégies d'amélioration
- Suivi et évaluation d'un plan de développement stratégique
 - Qu'est-ce qui déterminera le succès ?
 - Comment et à quelle fréquence sera-t-il mesuré ?

4.3.3. Plan marketing de l'incubateur social

L'objectif le plus important du plan de marketing est d'identifier ce qui doit être fait pour attirer des clients plus nombreux ou de meilleure qualité ; il peut également intégrer des actions visant à attirer des partenaires et des sources de financement nouveaux ou plus solides. Les donateurs potentiels examineront attentivement les informations marketing pour tirer des conclusions sur la viabilité future d'un incubateur.

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

- cible clairement les entreprises ;
- illustre leurs besoins spécifiques et détaille comment les attirer ;
- indique comment l'incubateur atteindra son marché cible. Un résumé du plan de promotion doit être inclus, indiquant le type de matériel promotionnel qui sera utilisé et comment il sera déployé.

Une liste d'objectifs et de stratégies de marketing spécifiques pour atteindre les objectifs stratégiques globaux de l'incubateur devrait être établie. Cela suivra la formule du "marketing mix" qui aborde les points suivants :

- Le portefeuille de produits/services ;
- Les stratégies de tarification, y compris les offres groupées ;
- Le lieu : comment les clients peuvent accéder aux services - sur place, hors site ou par des moyens virtuels ;
- Processus : comment les produits/services sont fournis ;
- Personnes : qui est en contact avec les clients, comment ils transmettent la valeur des produits/services offerts et comment ces personnes se comportent par rapport aux attentes des clients ;

- Promotion : comment faire connaître l'incubateur aux clients potentiels et faire en sorte qu'ils choisissent un produit/service particulier ;
- Preuve physique pour soutenir la marque.

Une estimation des coûts prévus associés à chaque stratégie ou activité doit être détaillée.

Comment se fait la tarification ?

1. Les gestionnaires doivent comprendre leurs clients et déterminer ce qu'ils sont prêts à payer, puis élaborer des modèles commerciaux adaptés à ces conditions.
2. Si un incubateur social a une bonne proposition de valeur - même si, au stade de la planification, l'incubateur n'est pas en mesure d'utiliser des antécédents ou de bons exemples pour convaincre le marché - alors les loyers peuvent être facturés au taux commercial ou plus pour le type et la qualité de l'espace offert. Lors de la fixation des loyers, il est intéressant d'échelonner les loyers au mètre carré, avec des tarifs plus élevés pour les petits espaces qui ne sont généralement pas disponibles sur le marché commercial.
3. Les services de bureau, tels que la télécopie, la photocopie, les appels téléphoniques ou l'utilisation d'Internet, peuvent également être comparés aux valeurs actuelles du marché. L'avantage (de coût) ne doit pas être basé sur la couverture des coûts réels, mais sur le partage des ressources. Un exemple simple : l'avantage ne réside pas dans le fait que les photocopies sont facturées à un prix inférieur par copie, mais dans le fait qu'une entreprise cliente ne doit pas louer (ou acheter) une photocopieuse, ce qui est un avantage particulier lorsque le nombre de copies nécessaires est suffisamment faible pour justifier un tel achat.
4. Les redevances et les capitaux propres sont plus difficiles à définir, mais en fin de compte, les taux doivent couvrir les coûts de l'incubateur et tenir compte des échecs, ainsi que du fait que, dans ces modèles, la plupart des bénéfices proviendront de seulement 10 à 20 % des clients. Pour cette raison, les points de référence du capital-risque constituent un guide utile. Pour les redevances, qui peuvent atteindre 7,5 %, les références en matière de franchise peuvent également servir d'indicateur. Les redevances de licence de propriété intellectuelle doivent également être prises en compte. La modélisation des capitaux propres et des redevances devrait porter sur une période de 10 ans et aidera les gens à déterminer ce qui est faisable et quel devrait être le taux.

Remarque : les "redevances" sont un modèle en incubation qui ne dispose ni d'une large base d'expérience ni d'un long historique. Il est expérimental et seul l'avenir montrera s'il constituera une base commerciale solide pour les incubateurs (dans les pays en développement).

5. Lorsqu'ils discutent de la tarification, les planificateurs et les gestionnaires de couvoirs devraient également être conscients que si les subventions peuvent permettre au couvoir d'offrir des services

à des prix inférieurs à ceux du marché, cela pourrait avoir un impact négatif sur les concurrents/acteurs du marché à but lucratif, ce qui devrait être évité.

Convaincre les entrepreneurs de rejoindre l'incubateur

Voici quelques lignes directrices sur la façon de convaincre les entrepreneurs de dépenser leurs ressources limitées pour acheter des services et signer des contrats de redevance :

1. Commencez par une stratégie marketing claire. La définition d'une stratégie est importante car elle fournit une base pour les actions futures et signifie que toutes les actions futures doivent contribuer à atteindre les objectifs de la stratégie.
2. Vendre les services d'écloserie par l'intermédiaire d'un personnel crédible qui a une formation et une expérience suffisantes pour expliquer les services proposés et exposer clairement leurs avantages.
3. Utiliser les clients passés et actuels. Plus les entreprises qui sortent de l'incubateur sont prospères, plus la vente est facile. Plus la satisfaction des clients actuels est grande, plus il est probable que de nouveaux clients seront attirés par la couveuse.

4.3.4. Financement des activités d'incubation

Dans la plupart des cas, la fourniture de services d'incubation physique représente un coût pour le couvoir. Idéalement, ces coûts devraient être couverts par des revenus équivalents provenant des locataires. Si ces revenus ne sont pas suffisants, ce qui est rarement le cas, l'incubateur peut avoir besoin d'autres sources de revenus, soit de la part de donateurs/soutiens publics, soit en offrant d'autres services aux locataires, comme par exemple des services de comptabilité, soit en mettant en place des mécanismes de partage du succès (des redevances ou des frais de courtage peuvent être une option).

Idéalement, un incubateur pourrait recevoir un espace adéquat de la part de ses sponsors publics et/ou privés. Dans ce scénario, les bénéfices des espaces obtenus gratuitement fourniraient à l'incubateur un revenu pour financer ses dépenses à long terme. Cela pourrait même être la clé d'un futur autofinancement si les espaces sont suffisamment grands.

Une autre façon d'équilibrer les comptes est d'envisager de retenir quelques locataires à long terme, souvent appelés locataires piliers. Ces entreprises fournissent un revenu locatif à long terme à l'incubateur. Une bonne stratégie consiste à retenir les locataires piliers qui peuvent offrir des services aux nouvelles initiatives d'incubation (les concepteurs de sites Web sont un bon exemple) qui contribueront au succès global de l'incubateur et des entreprises locataires.

4.3.5. Besoins en ressources humaines

Les locataires d'un incubateur sont susceptibles d'éprouver des difficultés lors de leur démarrage. Un directeur d'incubateur qui participe à la sélection des locataires, aux opérations quotidiennes et à la coordination et à la facilitation des services aux entreprises peut non seulement être un atout inestimable pour les entreprises incubées, mais aussi un élément clé pour que l'incubateur atteigne ses objectifs. Le directeur sera responsable de tous les éléments clés d'un incubateur énumérés ici et servira de facilitateur, de mentor, de coordonnateur et de pair à tous les locataires de l'incubateur. Idéalement, ce gestionnaire devrait avoir des relations dans le milieu des affaires, apporter son expérience, ses contacts, ses ressources et sa présence dans la communauté.

Le gestionnaire de l'incubateur d'entreprises sociales est responsable de la programmation et des opérations d'un incubateur d'entreprises à usage mixte servant les entreprises résidentes et affiliées. Le gestionnaire de l'incubateur d'entreprises sociales fait preuve d'un jugement indépendant, d'une capacité de prise de décision et de discrétion dans l'exercice de ses fonctions. Le rendement dans ce poste sera mesuré par le nombre et le succès des entreprises aidées par les services de l'incubateur, ainsi que par la pertinence et la qualité des programmes ou des services fournis aux entreprises.

Gestionnaire d'incubateur d'entreprises sociales

Les tâches spécifiques du directeur de l'incubateur d'entreprises sociales comprennent :

a) Développement de l'incubateur

Comme l'incubateur d'entreprises est en phase de développement, le directeur de l'incubateur d'entreprises devra jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration et la codification des politiques et des procédures qui régiront l'établissement, ses programmes et les relations avec les clients, les fournisseurs de services et les partenaires.

b) Responsabilités en matière de programmation

- Développer et gérer des programmes d'éducation entrepreneuriale, des séminaires, des formations en compétences commerciales et des opportunités de réseautage pour les locataires de l'incubateur, les clients affiliés et la communauté des affaires dans son ensemble.
- Planifier et exécuter une campagne de marketing et de relations publiques destinée à mieux faire connaître l'incubateur d'entreprises sociales et ses programmes, ainsi qu'à recruter de nouveaux locataires et clients affiliés.
- Fournir un soutien et des conseils directs aux locataires de l'incubateur et aux clients affiliés sur des sujets commerciaux de base, la planification d'entreprise et l'orientation des entreprises vers

des ressources publiques ou privées supplémentaires qui peuvent les aider à résoudre des problèmes plus substantiels.

- Établir et maintenir un réseau de fournisseurs de services de haute qualité qui peuvent fournir une formation, un mentorat, des services de conseil ou des ressources à l'incubateur, à ses locataires et à ses clients affiliés.
- Mener des actions de sensibilisation de la communauté, développer et entretenir des relations avec les agences gouvernementales, les partenaires du développement économique, les entreprises, les organisations et les individus qui peuvent fournir un soutien politique, technique ou financier continu à l'incubateur d'entreprises. Assurez la collaboration avec les partenaires de développement économique de la région.
- Entretenir des relations étroites avec les principales ressources sociales et financières des communautés locales, fournir un soutien à l'expansion des installations, aider à la commercialisation des technologies et soutenir l'entrepreneuriat social des professeurs et des étudiants.

c) Responsabilités opérationnelles

- Gérer les opérations quotidiennes de l'incubateur d'entreprises sociales, y compris l'entretien, l'accès et la sécurité, la programmation des installations ou des équipements, les services publics et les services, l'achat de services et de matériel, et d'autres fonctions administratives.
- Élaborer des plans d'exploitation et des budgets annuels, préparer des rapports financiers et d'activité mensuels à l'intention du conseil d'administration, et recommander des mesures à l'attention du conseil.
- Assurer la conformité aux exigences légales des opérations, y compris la conformité aux lois locales, étatiques et gouvernementales, ainsi qu'à toutes les lois administratives qui doivent être suivies.
- Planifie et dirige les réunions mensuelles du conseil d'administration et coordonne les activités de tous les comités.
- Identifier et compléter les demandes de subventions et mener d'autres activités de collecte de fonds.
- Effectuer le recrutement, la sélection, l'accueil et l'examen périodique des locataires de l'incubateur et des clients affiliés. Négocier et structurer les accords et les baux des clients ; y compris la collecte des loyers et des frais. Tenir des dossiers et des registres précis de chaque entreprise cliente et de toute correspondance connexe.

- Suivre et rendre compte des performances de l'incubateur d'entreprises, de ses locataires et de ses clients affiliés.

Les exigences du responsable de l'incubateur d'entreprises sociales sont les suivantes :

- Un baccalauréat en commerce ou dans un domaine connexe, un master de préférence.
- Au moins cinq ans d'expérience dans le domaine du social business, avec une expérience en start-up de préférence. Les candidats ayant une expérience de gestion d'incubateur sont également préférés.
- Connaissance avérée de la gestion des contrats, de la budgétisation, de la collecte de fonds et de la gestion de projets.
- Les candidats doivent également avoir une expertise dans les domaines de contenu de l'analyse des opportunités, de la formation de capital et du financement, du développement de plans d'affaires et de modèles d'affaires, de la commercialisation de technologies, de l'économie sociale, du développement de la clientèle et des soft startups, ainsi que de l'évaluation et de la gestion des risques.
- Excellentes compétences interpersonnelles, de communication verbale/écrite et de résolution de problèmes.
- Expérience de travail avec des informations confidentielles et sensibles.
- Flexibilité et volonté de travailler au-delà des 8 heures de travail/journée habituelles et d'assister occasionnellement à des réunions le week-end et en soirée. Des déplacements occasionnels peuvent être nécessaires.

Le recrutement est nécessaire pour fournir un bon niveau de service dans les domaines clés suivants

- Administration of the incubator - financial, legal, HR and IT;
- Development and maintenance of the physical environment (internal and external) through the provision of quality infrastructure and office services for clients - such as access and furniture and including office services and ICT facilities (fax, photocopying, telephone and Internet), among others);
- Provision of quality business development services to clients;
- Marketing, stakeholder management and public relations;
- Strategic planning, reporting, monitoring and evaluation.

La gestion des ressources humaines couvre le recrutement et le développement des employés (membres du personnel). L'objectif d'un système de gestion des ressources humaines qui fonctionne bien est très important pour plusieurs raisons :

- Il permettra d'assurer un haut niveau de performance au sein de l'incubateur et servira également à démontrer la valeur d'une telle approche aux entreprises incubées.
- C'est un domaine complexe qui est très important pour l'incubateur en raison de la nécessité de couvrir les coûts, de tirer le meilleur parti des ressources et de faire circuler l'information rapidement.

4.4. Conclusion

Un incubateur d'entreprises sociales, comme toute autre entreprise, a besoin d'un plan d'affaires solide comme feuille de route vers le succès.

En décrivant la situation actuelle de l'écosystème de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, par exemple par une analyse SWOT, l'incubateur peut se positionner dans ce contexte global. Le plan d'affaires est un outil qui permet à l'incubateur de définir en détail sa vision, sa mission et sa stratégie pour atteindre l'impact attendu. De cette manière, l'incubateur social peut fixer les objectifs stratégiques à atteindre et définir les procédures et structures opérationnelles qui lui permettront de les réaliser. Il doit notamment prévoir la mise en place d'une stratégie marketing forte, détailler le modèle économique selon lequel il fonctionnera et décrire l'ensemble des aspects de gestion opérationnelle et financière de l'incubateur. La concrétisation du plan d'affaires fait partie de la planification stratégique de l'incubateur.

