UCLouvain

LOUVAIN
School of Management

Louvain School of Management

Business Plan for Yëgël Hub

Inclusive incubation in Diamniadio, Senegal

Author: Stecy Van Gucht
Supervisor: Frank Janssen
Academic year 2025-2026
Dissertation for the master of Management Science
Master subject and focus in International Business
Daytime schedule

Acknowledgments

I would like to express my sincere gratitude to everyone who supported me in various ways throughout the development of this thesis.

First, I would like to thank Frank Janssen for his supervision and guidance. I am especially grateful for the course I took with him last year. It was through that course and our meeting that I first became open to the idea of creating a project and pursuing entrepreneurship, which I had never considered before. Without that encounter, I never would have considered writing this kind of thesis.

More broadly, I am grateful that I chose to pursue a Master's in International Business. The program opened my eyes to the world, first with a year abroad and then with a five- to six-month internship. This experience opened doors for me that I didn't know existed and sparked a curiosity about entrepreneurship and development unlike anything I had ever felt before. This curiosity continues to draw me toward this kind of project today.

This project truly began during that internship. I would like to thank my internship supervisor, Ousmane Ndiaye, for welcoming me to Senegal and giving me the opportunity to experience its culture. Yëgël Hub was his dream long before it became my thesis project. He saw it as almost utopian and difficult to build given the time he could dedicate to it. He placed his trust in me without reservation to advance the project.

I am also grateful to Pape Ghan and Geoffroy Mele for their time and valuable advice during our interviews.

My thanks also go to Daha Diallo. Through our many conversations, he helped me develop this incubator and understand what young people actually need. He helped me stay grounded in reality rather than abstraction. He helped me refocus my ideas more than once.

Finally, I would like to thank my family and friends for supporting me through every stage of my studies. This past year, in particular, was very different from anything I was used to, but I never lacked support. I would especially like to thank my best friend for always pushing me to keep going, believing in myself, this project, and every step of my life, especially when I felt discouraged or unsure.

I sincerely hope this project will one day come to life. The conversations I had with the young people I met during my internship convinced me of its potential value.

Thank you, reader, for giving this work your time and attention.

Declaration

STATEMENTS ON YOUR USE OF GENERATIVE AI

Confirm the following statements:

Statements on responsible use of generative AI	**Your answer**
The content of my/our master's thesis is my/our original output, even if I/we used generative AI to help prepare it.	☑ ~~Yes~~ ☐ No
I/we master the theories, tools and methods that I/we use for the thesis.	☑ ~~Yes~~ ☐ No
I/we verified that the output presented in the thesis is accurate and valid, and that it contains no hallucination, no false reference, etc.	☑ ~~Yes~~ ☐ No
I/we acknowledge that I/we master the final output and that I am/we are able to explain it and answer questions about it.	☑ ~~Yes~~ ☐ No
I/we made sure not to provide generative AI tools with access to confidential data or information.	☑ ~~Yes~~ ☐ No

SIGNATURE

Sign your declaration:

Author last name, first name(s)	**Date**	**Signature**
Van Gucht, Stecy	16/07/2026	

Details of use of IA

- Linguistic assistance: The full text was reviewed using DeepL Write to ensure the accuracy of the English wording, grammar, and phrasing, as English is not my native language.
- Literature and documentation support: I used Generative AI (Claude, Anthropic) alongside Google Scholar and its AI search feature to locate relevant scientific articles and cross-check

institutional funding leads that I had already identified against other potentially relevant sources.

- Interview guide structuring and transcription: Claude helped structure the questions for the semi-directed interviews with Pape Ghan and Geoffroy Mele. It was also used for the full transcription of the interview audio recordings.
- Consistency review: Claude was used to review the draft for internal consistency (e.g., ensuring figures and data match across sections) and flag repeated content or typographical errors. I then corrected these errors myself.
- Support in organizing financial data: Based on my previous calculations and assumptions, Claude helped me organize this information into a clearer, more readable format.
- Text reformulation: With Claude's assistance, selected passages were reformulated for clarity and concision. I reviewed and reworked every suggestion before integrating it into the final text.
- Verification statement: All AI-assisted output was reviewed against my data, notes, and sources. No content, figure, or reference generated or suggested by AI was included without independent verification. All strategic decisions, field data (interviews and surveys), and financial assumptions are my own.

Table of Contents

Acknowledgments **0**
Declaration **1**
STATEMENTS ON YOUR USE OF GENERATIVE AI 1
SIGNATURE 1
Details of use of IA 1
Table of Contents **3**
1. Executive Summary **1**
2. Introduction **1**
2.1. Context 1
2.2. Problem 1
2.3. Solution 2
3. The company & the project **2**
3.1. Mission, vision & values 2
3.1.1. Mission 2
3.1.2. Vision 3
3.1.3. Values 3
3.2. Origins of the project: Leukelé Africa 3
3.3. Legal structure 4
3.4. How Yëgël Hub works 4
3.4.1. Selection of participants 5
3.4.2. Program duration and structure 5
Table 1: Entrepreneurship tracks 6
3.4.3. The five pillars of coaching 7
3.5. VRIN matrix 8
4. Our team **9**
4.1. Launch structure 9
4.2. Recruitment 10
4.3. Mentors 11
4.4. Corporate culture 11
4.5. Team evolution 12
5. Industry & opportunity **12**
5.1. What is a business incubator 12
5.2. Why Diamniadio, why now 13
5.3. PESTEL analysis 13
5.3.1. Political 13
5.3.2. Economic 14
5.3.3. Social 14
5.3.4. Technological 15
5.3.5. Environment 15
5.3.6. Legal 15
5.4. Competitive analysis: Porter's Five Forces Framework 16
Figure 1: Porter's Five Forces 16
Figure 2: Attractiveness scores 17

6. Market analysis....17
6.1. Market research methodology....17
6.2. Semi-structured interviews....17
6.3. Online survey....18
6.3.1. Key findings....19
6.3.2. Limitations....20
6.4. Market size & opportunity....21
6.5. SWOT analysis....21
6.5.1. Strengths....21
6.5.2. Weaknesses....22
6.5.3. Opportunities....22
6.5.4. Threats....22
6.5.5. Scenario analysis....23
Table 2: Measures of the impact and uncertainty of the factors in the PESTEL analysis....23
7. Marketing strategy....24
7.1. Customer target & personas....24
Persona 1 - Aliou, 25 years old....24
Persona 2 - Binta, 31 years old....25
Persona 3 - Myriam, 23 years old....25
7.2. Marketing Mix - The 4Ps....25
7.2.1. Program....25
7.2.2. Price....26
7.2.3. Place....26
7.2.4. Promotion....26
7.3. Entrepreneur Acquisition Strategy....26
7.3.1. Channel 1 - Amadou Moctar Mbow University partnership....26
7.3.2. Channel 2 - Local institutional roots....27
7.3.3. Channel 3 - TikTok & WhatsApp....27
7.3.4. Channel 4 - Word-of-Mouth....28
8. Five-Year plan & Key milestones....28
8.1. Year 1 (2027) - Setup and first cohort....28
8.2. Year 2 (2028) - Consolidation and second cohort....29
8.3. Year 3 (2029) - Growth and institutional recognition....29
8.4. Year 4 (2030) - Impact scaling and financial sustainability....30
8.5. Year 5 (2031) - Regional influence and replicability....30
9. Financial plan....31
9.1. Capital requirement....31
9.2. Cost structure....31
Table 3: Cost structure (FCFA)....32
9.3. Own-generated revenue....32
Table 4: Own-generated revenue (FCFA)....33
9.4. Funding need....33
Table 5: Funding need (FCFA)....34
9.5. Institutional and sponsor funding strategy....34
Table 6: Benchmarked funding targets (FCFA)....34

9.5.1. Benchmarked funding targets....34
Table 7: Total revenue and result (FCFA)....36
9.5.2. Prospecting pathways....36
9.6. Cost per Yëgëlee....36
Table 8: Cost per Yëgëlee and cost composition (FCFA)....36
9.7. Financial sustainability....37
Table 9: Own-generated revenue share vs. Institutional dependency (%)....37
9.8. Social and economic impact indicators....37
Table 10: Social and economic impact indicators....38
10. Risk analysis....38
Table 11: Risk analysis summary....39
11. Conclusion....39
12. Bibliography....41
13. Appendices....45
13.1. Appendix A: Transcript of interview with Pape Ghan....45
13.2. Appendix B: Transcript of interview with Geoffroy Mele....56
13.3. Appendix C: Survey questions....65
Figure 3: Aggregated survey results by question, generated by Google Form....70
13.4. Appendix D: Business Model Canvas....85
13.5. Appendix E: Financial plan assumptions and calculations....85
Reference....85
Cost structure (FCFA)....87
Benchmarked funding targets....87
Own-generated revenue (FCFA)....88
Funding Need....89
Total revenue and results....89
Ratios....89

1. Executive Summary

Yëgël Hub is a bilingual business incubator that will launch in Diamniadio, Senegal. Its goal is to support entrepreneurs who are excluded from existing programs due to their informal status, lack of a diploma, or distance from Dakar's cluster of incubators. As a nonprofit under Leukelé Africa, Yëgël Hub offers training, mentoring, a physical co-working space, funding support, and long-term follow-up. It is phased over five years from a founding cohort of 8 Yëgëlees to 16. In its first year, the program seeks approximately 17.7 million FCFA, with reliance on institutions declining as five revenue streams generated by the program itself scale up (from under 1% of total income to a quarter by Year 5). Its advantage lies not in a single feature, but in a combination that no other structure in the region currently offers. It has a physical presence and linguistic accessibility, and its founder has a standing in the community that cannot be replicated by a newcomer.

2. Introduction

2.1. Context

Senegal is a country of contrasts. Its capital, Dakar, is one of the most dynamic cities in West Africa, but it embodies a paradox characteristic of sub-Saharan Africa: a young population that the job market simply cannot absorb. During my six-month internship in Diamniadio, the new city experiencing rapid growth in the country, I could no longer ignore this reality. Throughout my daily interactions with drivers, young graduates, and workers from all around, one sentence kept coming up: "There is no work here."

2.2. Problem

The challenge has two levels. First, access to education remains deeply unequal. Family poverty is a major obstacle to schooling in Senegal. Many young people drop out of the education system well before acquiring the necessary skills for their desired jobs or marketable skills for that very reason (Lo & Mendy, 2021). Despite the increasing number of higher education institutions, especially in Dakar, inequalities in access persist (Goudiaby & Pilon, 2022). For many families, the cost of education is simply too high. Even those who manage to obtain a degree are not guaranteed a professional future aligned with their

qualifications. In low-income countries, young people with advanced education are nearly four times more likely to be unemployed than those with only a basic education (ILO, 2024). Consider a cartography graduate who works as a security guard. A mechanic who dreams of opening his own workshop, but lacks the structure and funding to do so. These are not exceptions. They reflect the structural gap between educational output and economic opportunity affecting Senegal. According to Senegal's National Employment Survey, the broad unemployment rate reached 20.3% in the third quarter of 2024, with young people being among the most affected (Yaya LY et al., 2026). The scale of the crisis is compounded by the prevalence of informal work: nine out of ten workers in Senegal are in informal employment (Dewa et al., 2021).

2.3. Solution

Diamniadio tells a different story. It was designed to be Senegal's new administrative and economic hub. Ministries, international institutions, and a growing number of businesses relocating from overcrowded Dakar are hosted there. It is where, Leukelé Africa, a solar energy startup, operates. Beyond its core business of installing solar panels and pumping water, Leukelé's founder has taken on an advisory role for the entrepreneurs he meets, drawing on the support network that helped build the company. One ambition has emerged from this observation, which is to formalize that support into a startup incubator. This is Yëgël Hub.

This business plan presents a case for it. The argument is straightforward. Senegal's employment challenge cannot be solved through job-seeking alone. It requires creating new companies, sectors, and economic opportunities.

3. The company & the project

3.1. Mission, vision & values

3.1.1. Mission

Yëgël Hub empowers entrepreneurs in Diamniadio by providing the tools, knowledge and network they need to turn their ambitions into viable businesses, creating opportunities for individuals and driving economic growth for the community.

3.1.2. Vision

To become the leading entrepreneurial hub in the Diamniadio-Dakar region and a replicable model for inclusive incubation across Senegal.

3.1.3. Values

Inclusion - Yëgël Hub is for everyone, regardless of educational background, sector or professional situation.

Accessibility - Language, financial means and educational level should never be barriers to entrepreneurship.

Transmission - Knowledge and experience are meant to be shared. Those who have succeeded have the responsibility to support those who are just starting out.

Authenticity - Yëgël Hub does not import foreign models. It is built on the economic, cultural and social realities of Diamniadio.

3.2. Origins of the project: Leukelé Africa

To understand where Yëgël Hub comes from, it is worth learning about the company that carries it. Founded in 2022 and based in Diamniadio, Leukelé Africa is a young company that specializes in solar energy solutions. Under the leadership of Ousmane Ndiaye, Leukelé Africa supports individuals, businesses, and farms in designing and installing photovoltaic systems, focusing on solar plumbing and rural electrification. As a young Senegalese entrepreneur, Ousmane knows firsthand what it means to start a business without a safety net. He himself benefited from the support of institutional partners (such as OVO), committed businesses, and training programs that were crucial in creating Leukelé Africa. Receiving this support at a critical time shaped his vision of entrepreneurship and his sense of responsibility toward others. Building on this experience, he conceived the idea for an incubator project. On a daily basis, he was regularly approached by entrepreneurs seeking guidance or advice. They had different profiles and worked in different sectors, but they all shared one reality. Their potential is held back by a lack of structure and support. Rather than leaving this support informal and scattered, the aim is to formalize it into a structured, accessible program rooted in the reality of the city. This is where Yëgël Hub was born. An

independent entity supported by Leukelé Africa. It will have its own governance, team, and identity. The link with Leukelé is personal, not institutional. It reflects Ousmane's belief that those who have received help have a responsibility to help others.

3.3. Legal structure

Yëgël Hub is established as a nonprofit association under Senegalese law, governed by the Code des Obligations Civiles et Commerciales (COCC, loi n°68-08 du 28 mars 1968). This legal form was chosen for three main reasons. First, it is compatible with the mission-driven nature of the incubator, whose primary objective is social and economic rather than profit generation. Second, it helps having access to institutional grants and development funding. This typically requires a nonprofit structure from recipient organizations. Third, it allows Yëgël Hub to generate revenue from services activities (including paid advisory services, event hosting, and directory listings), with the guarantee that all surpluses are reinvested into the organization's mission rather than distributed to its members.

Beyond its legal form, Yëgël Hub is an independent entity from Leukelé Africa. The link between the two entities is personal and is based on Ousmane Ndiaye's role as the founder and chairman of both. This legal separation protects Leukelé Africa from financial commitments related to the incubator and gives Yëgël Hub its own contractual capacity with partners and funders.

3.4. How Yëgël Hub works

With a clear mission and foundation, the next step is to define how Yëgël Hub will operate in practice. But before structuring its offer, Yëgël Hub defined its target need using a SMART framework as a way to avoid dispersing resources across too broad of a mission (see Appendix B).

First, the need is Specific, informal-sector entrepreneurs and artisans in the Diamniadio area, regardless of diploma or prior business experience. Then, it is Measurable, tracked through the impact indicators defined in the financial plan (formalization rate, jobs created and revenue growth). Moreover, it is Achievable within the incubator's growth path (from eight to sixteen Yëgëlees in Year 1 to 5). Next, it is Relevant to a gap: unlike Dakar,

Diamniadio has no incubation structure open to non-tech, non- formalized projects (Thiaw, 2023). Finally, it is Time-bound and structured around the tracks described below.

Additionally, this need shaped a service catalog with two components. The first is the three-track incubation program depending on Yëgëlee's stage at entry. The second is a standalone paid advisory service, open to businesses outside of the incubation program that need expertise on a topic.

3.4.1. Selection of participants

Yëgël Hub uses an open and inclusive selection process. No diploma or prior business experience is required. Selected candidates can be at any stage of their project, from a simple idea to a project that is currently being developed. This includes craftspeople, traders, service providers, and aspiring entrepreneurs across all sectors. Studies on incubation in Sub-Saharan Africa show that meaningful structures intervene early in the process. This can occur even before any kind of business plan is in place (Egbetokun, 2025). The selection process is based on three criteria: motivation, engagement, and the project's viability and suitability to the Diamniadio context. A modest financial contribution is required at entry. The amount is determined on an individual basis. This can be adjusted to each participant’s financial capacity by the board of directors. Its purpose is commitment proof rather than revenue generation, as detailed under Marketing Mix - Price (see Appendix A).

Participants, referred to as Yëgëlees throughout this project, join groups twice a year, allowing them to progress through the program together, share insights, support each other, and learn from one another. This collective learning format improves performance. More advanced incubatees push up those starting out (Assenova, 2020).

3.4.2. Program duration and structure

The program lasts from six to twelve months, depending on the project's development stage. This range reflects documented standards in comparable African incubation programs (Almeida et al., 2025) and is consistent with guidance from experienced program managers in the Senegalese context (see Appendix A). Entrepreneurial support structures distinguish three profiles, each needing a distinct accompaniment approach (see Appendix A).

Table 1: Entrepreneurship tracks

Track	Profile at entry	Focus
Early Stage	Idea without formalized project or revenue	Idea validation, business model, foundation skills
Startup	MVP tested, first clients, early revenue	Legal structuring, financing, market entry
SME	Established activity, stable revenue, employees	Restructuring, growth strategy, access to markets

Yëgël Hub's program is designed to accommodate all three tracks, with the first cohort targeting early-stage participants.

The process is divided into three phases: an integration and diagnostic phase, a mentoring phase (the heart of the incubator), and a transition phase that prepares entrepreneurs to become autonomous (see Appendix B). At Yëgël Hub, the first phase consists of a two-month integration period during which each entrepreneur evaluates the project's current status and sets goals. The second phase lasts four to eight months. It includes group training sessions, one-on-one mentoring, and access to the incubator's resources. The third and final phase lasts one month, during which each participant presents their project to a jury of potential partners and investors.

Moreover, the duration assigned to each participant is determined at the end of the integration phase. It is based on criteria such as the complexity of the project, the entrepreneur's level of prior business knowledge and the degree of market readiness at entry. A participant arriving with a validated prototype and an initial customer base will follow a six-month track or less focused on legal structuring, financing, and market entry. Yëgëlees arriving with an early-stage idea will follow a twelve-month track that includes a longer integration and skill-building phase. This individual calibration is documented in a personal development plan signed at the end of month two.

3.4.3. The five pillars of coaching

Yëgël Hub is organized around five pillars. These pillars are identified as the most decisive factors of incubator performance in the African context (Meyer et al., 2016; Egbetokun, 2025).

Training and skill development. The modules cover three core competency blocks: entrepreneurial skills, which include the business model, the product or service, and the sector-specific technical knowledge important to operate (management skills like basic organizational and accounting tools, financial skills to equip entrepreneurs to understand their financing environment and identifying the instruments available to them) (see Appendix A). These blocks are complemented by modules on digital marketing and the legal aspects of business creation in Senegal. These training programs are available in French and Wolof. Many Senegalese people do not speak French well enough to benefit from training in that language (Thiaw, 2023). Providing coaching support in Wolof is essential for accessibility.

Personalized mentoring. Each entrepreneur is paired with mentors throughout the incubation period. This is particularly beneficial for participants with limited knowledge because the individualized coaching helps fill any gaps in education or incomplete professional experience (Ikebuaku & Dinbabo, 2018). Less experienced Yëgëlees benefit the most from this pillar (Assenova, 2020).

Collaborative workspace. Yëgël Hub has a coworking space in Diamniadio that offers a professional environment and high-speed internet, as well as meeting rooms. In a context where access to professional infrastructure is a major obstacle for entrepreneurs, this space provides true added value (Liedtke, 2020).

Access to funding. Yëgël Hub takes on the role of creating relationships between project leaders and financial sources. These include Senegalese public funds such as DER/FJ, as well as international institutional partners and local private investors. The incubator is considered a mediator in emerging markets (Alwaleed Al-Thani, 2023).

Networks and partnerships. To reinforce connections within its ecosystem, Yëgël Hub hosts events of all kinds. Pitch Nights allow incubatees to present their project progress to

mentors. Then there are Demo Days, where Yëgëlees, investors, and institutional partners gather to share their experiences. There are also masterclasses with different themes hosted by experts in various sectors. These formats are effective for building connections within the incubation ecosystem

Post-incubation follow-up. Graduating from the program does not signify the end of the relationship. A follow-up mechanism is planned for the twelve months following completion. Meetings will be organized with a Yëgël Hub coordinator, and those who were in the program will still have access to the mentor network. Yëgël Hub has also decided to monitor the progress of each company using a dashboard of indicators. Usually, incubators do not collect data on companies after they complete the program. However, this data is very important for entrepreneurs, representing essential support at this stage of their development (OCDE, 2017). Yëgël Hub stands out from other West African incubators, making it more credible to partners and investors.

While all five pillars are essential to Yëgël Hub's model, their deployment follows a certain logic. Personalized mentoring and structured training are activated from day one and remain the non-negotiable core throughout the program. The collaborative workspace is a launch prerequisite. Access to funding becomes central from the fourth month onward, once each entrepreneur's project has been sufficiently perfected to engage with external financial partners. Community events and networking are introduced progressively, with the first Demo Day scheduled at the end of the first cohort cycle.

Together, these features form an offer that is not just distinctive but also difficult to replicate. The VRIN matrix illustrates why.

3.5. VRIN matrix

Valuable: Millions of young Senegalese people aspire to entrepreneurship but lack the tools, knowledge and support to turn their ideas into viable businesses. As one of the fastest-growing economic hubs in West Africa, Diamniadio has yet to have an incubation program. Yëgël Hub fills this gap by offering accessible, sector-agnostic support to entrepreneurs from a raw idea to market-ready business while contributing to local job creation.

Rare: Every existing incubator in Senegal is based in Dakar. They are tech-focused and require applicants to have a formalized project or a product already on the market. CTIC Dakar, Orange Fab and Impact Hub Dakar operate under these constraints. Yëgël Hub is the only structure physically present in Diamniadio, open to all sectors and designed to support entrepreneurs from the first stages of their idea. This sector-agnostic openness is not only a matter of accessibility, it protects the local economy from over-concentration in a single trade. A comparable program led by Gel Sud Bénin trained candidates across thirteen different trades, including agriculture, livestock farming; plumbing, welding and solar electrical installation, to reduce a community's dependence on only one resource-intensive activity and ease pressure on a shared natural reserve (Appendix B). Applied here to Diamniadio, the same logic keeps Yëgël Hub's catalog broad enough to avoid saturating any one trade. Its bilingual coaching model is unique. No other existing alternative offers this level of linguistic and cultural accessibility.

Inimitable: Yëgël Hub is built on people and trust. Ousmane Ndiaye's personal journey, his knowledge of Diamniadio's economic framework and the credibility earned within the local community over the years cannot be transferred or replicated overnight.

Non-Substitutable: No other structure combines Yëgël Hub's full package (training, mentoring, workspace, funding intermediation and post-incubation follow-up) in a single program. Existing alternatives in Senegal each address only one dimension of the challenge. Further details are provided in the competitive analysis below.

Having established the competitive foundations of Yëgël Hub, the following sections turn to the team that will bring it to life.

4. Our team

4.1. Launch structure

Yëgël Hub operates with a team of three people, each with distinct but complementary roles.

First, Ousmane Ndiaye serves as the founder and president. He provides the incubator with strategic vision, lends legitimacy to partners and investors, and attends important events

such as Yëgël Hub's selection of Yëgëlees, public events, and the creation of partnerships. Although his role is not active in day-to-day operations, his credibility in the Diamniadio ecosystem is central to the incubator, as he is still leading Leukelé Africa. He also chairs Yëgël Hub's board of directors, which validates the annual budget and major strategic decisions, while day to day management remains with the Program director and Operations manager.

Second, the Program director is the pedagogical backbone of Yëgël Hub. They build and host training modules, organize mentoring sessions, ensure individual follow-up for every Yëgëlee, and plan diverse program events. These include Pitch Nights, Demo Days, and thematic master classes led by guest experts. There is also the entrepreneurship challenge organized in partnership with Amadou Moctar Mbow University (UAM), as well as presentations and interventions at other Diamniadio institutions. They are the primary point of contact for mentors. This position is full-time from launch.

Third, the Operations manager oversees the day-to-day operations of the incubator. They manage external communications, social media, application processing, event logistics, and basic administrative and accounting follow-up. They also serve as the operational point of contact with institutional partners, such as the Commune de Diamniadio. This position is also full-time from launch.

4.2. Recruitment

The Program director and Operations manager positions must be filled before the first cohort launches. Both positions require an understanding of the Senegalese context and an alignment with the project's values. The Program director should have experience in entrepreneurship, training, program management, or related fields. Someone without first-hand exposure to running a business cannot coach an entrepreneur, regardless of academic background (see Appendix A). The Operations manager must have communication, management, and partnership development skills. Ideally, they will have knowledge of the local institutional landscape. Recruitment will draw on Ousmane Ndiaye's LinkedIn and from the local professional networks such as ISEP-AT and UAM career services.

4.3. Mentors

Yëgël Hub relies on a mentor pool size (matching the cohort growth) who work according to a defined calendar while rotating among the Yëgëlees and their needs. This number was chosen based on the number of participants in the first cohort. The pool is large enough to provide diverse perspectives and industry coverage without overwhelming the Program director with excessive coordination responsibilities. The pool includes at least one expert in each Yëgëlee's industry sector. Sector relevance is a non-negotiable condition for quality mentoring. Other mentors provide cross-sector expertise. A mentor's added value lies in their ability to transfer useful working methods and networks from one sector to another (Assenova, 2020; Messeghem et al., 2020). Mentors are compensated through a monthly stipend for the duration of the program. A formalized mentorship agreement will be done with a predefined number of hours and measurable objectives for each Yëgëlee they support. Voluntary mentoring tends to lose momentum over time, while a structured agreement with deliverables sustains engagement (see Appendix A). In addition, mentors benefit from partnership status in all communication materials and access to the Yëgëlees network and its incubated companies. Yëgël Hub also welcomes international volunteer experts for specific technical needs, through its relationship with Ondernemers voor Ondernemers (OVO), a Belgian nonprofit organization that coaches and finances African entrepreneurs through a network of more than 140 Belgian volunteer experts, active in Senegal among four other countries. Leukelé Africa’s existing working relationship with OVO, through in-country contact Daha Diallo, gives access to this pool of sector specialists whenever a Yëgëlee’s project requires it. These missions are mostly delivered remotely, at no cost to the incubator. OVO’s involvement in the project may extend beyond volunteer mentoring. During the interview, Geoffroy Mele expressed his willingness to help with a feasibility study and provide advice on the business model once the design of Yëgël Hub is finalized (see Appendix B).

4.4. Corporate culture

The corporate culture at Yëgël Hub is an extension of its founding values: inclusion, accessibility, authenticity, and transmission. These values are reflected in the company's horizontal structure, where each team member contributes to operational decisions and

shares in the outcomes. Communication is transparent, goals are collective, and continuous learning is encouraged. This is the kind of environment that the incubator fosters for its Yëgëlees. Yëgël Hub aims to create a working environment that attracts engaging profiles anchored in Diamniadio's realities who share the same convictions as the project.

4.5. Team evolution

In the third year of the project, once the cohort has reached 15 participants, a third profile will be recruited. This person will be a Partnerships officer, responsible for developing and maintaining relationships with institutional funders, private sponsors, and investor networks. This change enables the Program director to focus entirely on supporting Yëgëlees, ensuring that the program's growth does not dilute the quality of individual follow-up.

5. Industry & opportunity

5.1. What is a business incubator

Every year, thousands of project leaders abandon their dreams. This is not due to a lack of ideas, but rather because they lack the necessary resources, competencies, and network to transform their ideas into viable companies. This is why company incubators were created. There was a need that had to be met, and from it, emerged a structure capable of providing favorable conditions not only at the beginning of a company's life, but throughout its entire lifespan. They filled the gaps that neither the market nor traditional institutions could alone (Hausberg & Korreck, 2020). The previous section covered the pillars on which this model relies in detail. Nevertheless, the goal remains the same: to improve survival rates and growth for new companies in their first years of existence. This is a vulnerable period in which the majority of startups fail (Egbetokun, 2025). What distinguishes an incubator from a simple coworking space is the human dimension it adds. There is a transfer of knowledge, personalized mentorship, and project follow-up over time (Liedtke, 2020). Beyond its impact on entrepreneurs, an incubator plays a role in local economic development. It fosters innovation and job creation and strengthens the entrepreneurial fabric (Hackett & Dilts, 2004). Yëgël Hub operates based on this dual logic of coaching and territorial impact.

5.2. Why Diamniadio, why now

Diamniadio, located thirty kilometers southwest of Dakar and fifteen minutes from Blaise Diagne International Airport, is considered the most ambitious urban development project in Senegal since Independence Day. Built for the "Plan Sénégal Émergent", it was designed to relieve congestion in the capital and create an emerging business district. The city expects to welcome around one million residents and was projected to generate more than 35,000 direct jobs and 105,000 indirect ones (Diallo, 2015). The African Bank of Development invested more than seventy million euros (Diallo, 2015). Fifteen ministries were relocated there, the United Nations House is fully operational, and Amadou Moctar Mbow University can accommodate 30,000 students. Another appealing feature is its large-scale digital infrastructure, detailed further under PESTEL Technological (U.S Department of State, 2025).

Moreover, its regulatory framework enhances its appeal. Since the inauguration of the first "Zone Economique Spéciale" in Diamniadio in 2018, companies have benefited from tax and customs incentives that can last twenty-five years (U.S Department of State, 2025). Nine more economic zones are planned for 2026 (Energy Capital & Power, 2025). In February 2025, Senegal's president, Bassirou Diomaye Faye, launched the "New Deal Technologique" that established Diamniadio as the center of his digital ambitions (U.S Department of State, 2025). The ecosystem is developing, and now is the time to establish an incubator that could benefit the local population.

5.3. PESTEL analysis

To identify the key external factors that could influence Yëgël Hub's development, a PESTEL analysis was conducted. It is based on the framework developed by Francis Aguilar in 1967. This tool examines six dimensions of the macro-environment (political, economic, social, technological, environmental and legal) and helps anticipate both opportunities and threats of the project.

5.3.1. Political

Senegal's political environment is supportive of entrepreneurship. Since the election of President Bassirou Diomaye Faye in 2024, the government has adopted Vision Senegal 2050, a 25-year national development plan centered on innovation, economic inclusion, and digital

transformation (U.S Department of State, 2025). In 2019, Senegal became the second African country after Tunisia to pass a Startup Act, granting certified startups tax benefits, customs exemptions on equipment, and priority access to public contracts (Ashiru, 2026). The Startup Ecosystem program, which aims to certify over 500 startups and create 150,000 jobs by 2034, was fully activated in 2025 (Ashiru, 2026). For Yëgël Hub, this political context is an opportunity. Incubators are explicitly embedded in national priorities and can access institutional support.

5.3.2. Economic

Senegal's economy is growing. Its gross domestic product (GDP) expanded by 6.0% in 2024 (UN DESA, 2025). This growth was driven by the commencement of oil and gas production at the Sangomar field, and an annual average growth rate of 6.9% is projected from 2025 to 2027 (UN DESA, 2025). Meanwhile, inflation dropped from a peak of 9.7% in 2022 to 2.4% in 2024 (UN DESA, 2025). This provided a more stable environment for new businesses. However, structural weaknesses remain. The fiscal deficit remains high, public debt continues to rise, and 90% of the economic activity remains informal (U.S Department of State, 2025), leaving much of the population without a stable income. Rather than treating formalization as a prerequisite for entry, Yëgël Hub incorporates legal structuring support into its training program. Guiding participants through the process of registering their business, understanding tax obligations and accessing formal financing is therefore one of the incubator core contributions. In this sense, the prevalence of the informal sector is not only a challenge but also a justification for the program's existence.

5.3.3. Social

Senegal is a young country. The median age is under 20 years, and the working-age population is growing faster than the formal economy can absorb it (Ritchie et al., 2023). This generation is both connected and ambitious. However, access to formal employment remains a significant challenge, especially for recent college graduates. Gender inequality in entrepreneurship also persists. Historically, only 3% of investment funds in Africa have gone to women-led businesses (Musewe, 2023). Yëgël Hub addresses these issues by prioritizing young people and women entrepreneurs within an inclusive and accessible framework. The widespread use of Wolof as the primary language of daily communication, including in

informal economic exchanges, further emphasizes the importance of a bilingual support model (Thiaw, 2023).

5.3.4. Technological

In February 2025, Senegal launched its "New Deal Technologique", a $1.8 billion national digital strategy aimed at establishing the country as a regional tech hub by 2034 (U.S Department of State, 2025). The plan includes sovereign digital infrastructure, the digitization of public services, and a startup support program. All of these initiatives are backed by strategic partnerships with Google, Meta, and NVIDIA. By 2025, 4G coverage reached 98% of Senegal's territory, and internet penetration stood at 60%, which was above the African average of 39% (Ashiru, 2026). In Diamniadio, over 150 kilometers of high-speed fiber optic cable were deployed to attract investors (U.S Department of State, 2025). This technological environment supports digital training for entrepreneurs and increases the incubator's visibility on social media.

5.3.5. Environment

Senegal has committed to an energy transition with the goal of achieving 40% renewable energy in its electricity mix by 2030 (World Bank, 2025) . Leukelé Africa, which operates Yëgël Hub, works in this sector, giving the incubator credibility in supporting environmentally oriented projects. Growing awareness of climate challenges in West Africa is also creating opportunities in sectors such as sustainable agriculture, solar energy, and waste management. As a sector-agnostic incubator, Yëgël Hub is positioned to support entrepreneurs in all of these areas.

5.3.6. Legal

Senegal’s legal framework is based on French civil law and has well-developed commercial and investment legislation. In September 2025, the National Assembly adopted the 2025 Code des Investissements, replacing the framework that had been in place since 2004. The new code simplifies administrative procedures with a digital single window, reduces processing times to ten working days, and provides stable tax incentives for three years in Dakar and Thiès and for five years in other regions. This directly benefits companies that establish themselves in Diamniadio (APIX Senegal S.A, 2025). In 2021, the country also

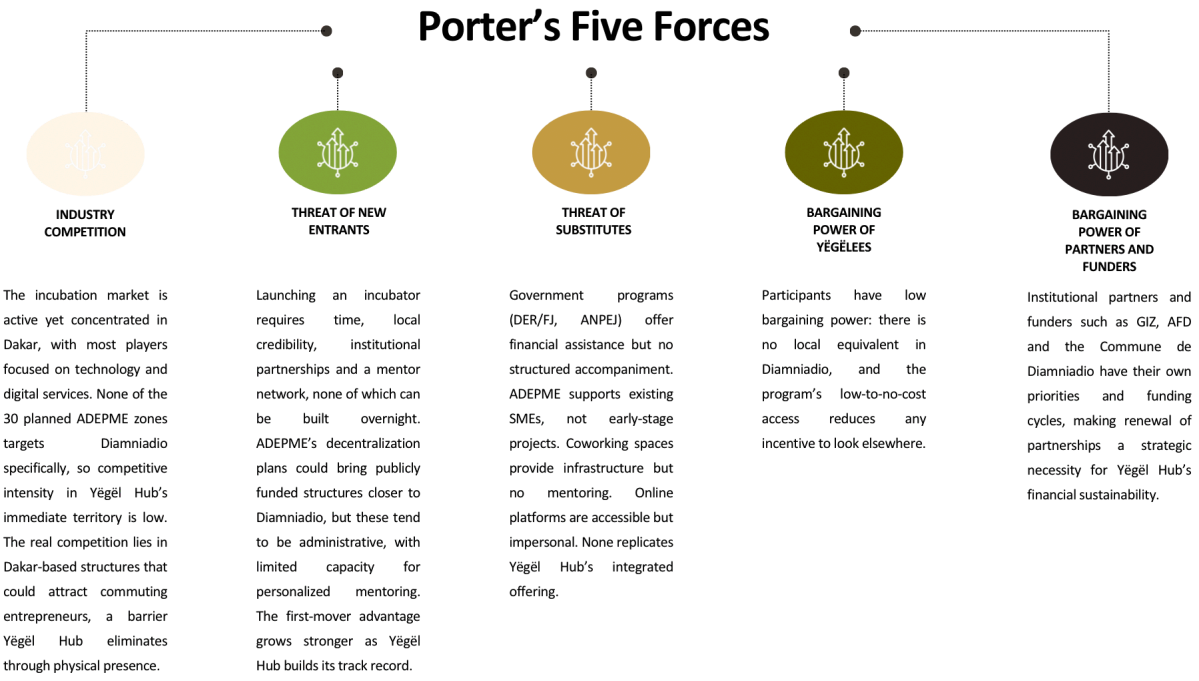
adopted a public-private partnership law, creating a structured framework for collaborations between public and private actors. One point of vigilance remains: Senegal's fiscal position is under pressure due to the discovery of misreported debt from the previous administration, and no new agreement with the International Monetary Fund was reached in late 2025 (Dalmau, 2026). Yëgël Hub must monitor these developments because they could impact the availability of public funding programs.

With the macro-environment mapped, the next step is to assess the competitive dynamics of Senegal's incubation market, using Porter's Five Forces framework developed by Michael E. Porter in 1979.

5.4. Competitive analysis: Porter's Five Forces Framework

The model evaluates competitive intensity, the threats of new entrants and substitutes and the bargaining power of both partners and participants in Yëgël Hub's environment.

Figure 1: Porter's Five Forces

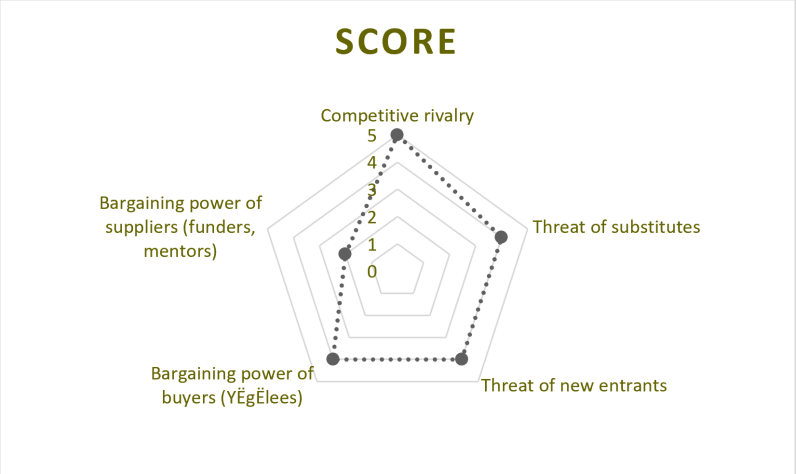


This analysis was synthesized by scoring each force on a 0-to-5 attractiveness scale. A score of 5 indicates a condition that is highly favorable to the Yëgël Hub, while a score of 0 indicates a condition that works against it. Figure 2 presents these scores as a radar chart.

Figure 2 shows Porter's Five Forces and the attractiveness scores for Yëgël Hub.

Figure 2: Attractiveness scores

Note: The scale ranges from 0 (low attractiveness) to 5 (high attractiveness). Scores reflect the qualitative analysis presented above.



Taken together, these five forces indicate that competitive pressure on Yëgël Hub is low in its immediate environment. The one clear exception is the bargaining power of suppliers. The pentagon's single visible dip confirms that Yëgël Hub's main strategic dependency lies in sustaining institutional partnerships over time.

6. Market analysis

6.1. Market research methodology

Primary research was conducted to supplement the secondary data gathered for this business plan. Two types of primary data were collected: semi-structured interviews with sector experts and an online survey targeting young people in Senegal.

6.2. Semi-structured interviews

To inform the design of Yëgël Hub, two semi-structured interviews were held in Senegal to understand the realities of incubation in the region.

First, Pape Ghan was interviewed. He is the director of Ghan Consulting, a business advisory and capacity-building firm operating across West and Central Africa. He has over fifteen years of experience in private sector development. Previously, he managed incubation and

pre-incubation programs for the European Union, Positive Planet International, and USAID. The one-hour interview addressed several key points, including limitations of existing incubation models in Francophone West Africa, strategies to ensure financial sustainability, segmenting participants based on their development stage, strategies to engage mentors, and the importance of follow-up after the incubation process. His insights played a pivotal role in developing Yëgël Hub's three-track program structure, mentor compensation model, and dual revenue logic integrating incubation services with open-access offerings.

Next, Geoffroy Mele was interviewed. He is a collaborator at Ondernemers voor Ondernemers (OVO) and the director of Gel Sud Bénin. Gel Sud Bénin is a support organization for entrepreneurs in southwestern Benin that evolved from a development cooperation program and later became an independent association. In partnership with organizations including OVO, the German cooperation, and the World Bank, his organization has developed accredited methodologies for capacity-building, agricultural advisory services, and cooperative governance. The hour-long interview addressed clarifying target needs before structuring an incubator's offerings, segmenting services by participant profile, searching for institutional and philanthropic funding pathways, and the value of a progressive, small-scale launch strategy. His insights reinforced the target-and-need framework and cautious framing of institutional funding as estimated rather than secured applied throughout this business plan.

Finally, both interviews were conducted in French and fully transcribed. The transcripts are available in the appendices of this document.

6.3. Online survey

An online survey was distributed via WhatsApp and Google Forms between June 26, 2026, and August 1, 2026. The survey targeted young Senegalese people (students, job seekers, working professionals, and entrepreneurs) living in Diamniadio and Dakar. There were no inclusion criteria, and participation was voluntary and anonymous.

It contained 53 questions divided into nine sections: respondent profile; general relationship to entrepreneurship; perceived barriers to starting a business; awareness of existing support structures; interest in an incubation program; interest in open-access workshops and

advisory services; willingness to make a financial commitment; communication preferences; and language preferences. Most questions were closed-ended to facilitate quantitative analysis, but open-ended options were also included to capture qualitative nuances.

The survey was exploratory and based on a convenience sample. The objective was not statistical representativeness but rather empirical validation of the assumptions underlying the business plan. The survey findings are intended to complement the qualitative insights already gathered through expert interviews, not to serve as a standalone basis for market validation.

6.3.1. Key findings

A total of 40 responses were collected. The sample was predominantly female (67.5%) and consisted mostly of 25- to 35-year-olds (50%), the majority of whom were based in Dakar (62.5%). More than a third of the respondents already run their own business, and nearly half hold a master's degree or the equivalent. This suggests that the sample may be more educated than the general Diamniadio population targeted by Yëgël Hub.

Interest in entrepreneurship is high across the sample. Seventy percent describe themselves as "very" interested, while the rest describe themselves as "somewhat" interested; none report having no interest at all. Eighty-five percent know someone who has started a business, and 87.5% have considered doing so personally. A majority (55.3%) believes that a diploma is not required to benefit from an entrepreneurial support program, which aligns with Yëgël Hub’s no-diploma-required positioning.

Moreover, the barriers that respondents reported align closely with the gaps that the Yëgël Hub is designed to address. The most cited obstacle is lack of network and contacts (52.5%), followed by lack of starting capital (50%), administrative procedures (35%), and lack of self-confidence (25%). More than half of the respondents (52.5%) were unaware of support structures for young entrepreneurs before taking the survey, and 85% have never received any form of support. Among those who spontaneously named support structures, ADEPME and DER were cited most frequently.

Then, interest in a Yëgël Hub-type program is strong. Ninety-two and a half percent are interested in a program that provides accompaniment for six to twelve months. The most

valued services are help accessing financing (57.5%), personalized coaching (52.5%), and administrative support (50%). Respondents are generally open to making a symbolic financial contribution upon entry. Forty-five percent would accept it outright, and 50% would consider it depending on the amount. Most respondents suggested a range of under 15,000 FCFA. This aligns with the modest entry contribution already incorporated into Yëgël Hub's financial model.

The preferred event formats confirm the relevance of the mentoring and networking pillars already defined in the team structure. The most popular formats were sector-expert masterclasses and informal networking events, both at 73.7%, followed by hands-on workshops at 68.4% and Demo Days at 60.5%. The leading barrier to participation is cost (62.5%), followed by time constraints (40%) and distance (35%).

Finally, communication and language preferences have direct implications for outreach and program design. Ninety percent of respondents prefer to receive information through social media, primarily WhatsApp (90%) and Instagram (70%). Seventy percent prefer training in both French and Wolof, while only 17.5% prefer French alone. These findings provide direct empirical support for Yëgël Hub's bilingual coaching model, which was identified earlier in this business plan as a key point of differentiation.

6.3.2. Limitations

Overall, several limitations must be acknowledged. First, the convenience sampling method, which relied on personal networks and community groups for distribution, introduces selection bias. The sample skews toward a more urban and educated profile than the target population of Yëgël Hub: 62.5% of respondents are based in Dakar rather than Diamniadio, and 44.7% hold a master's degree. However, the program is designed specifically for entrepreneurs without formal qualifications. The small sample size limits the study's generalizability further, and social desirability bias may have led some respondents to overstate their interest in a program that was presented favorably in the survey introduction. Therefore, these findings should be viewed as directional signals that support the assumptions of this business plan rather than as statistically representative market data.

6.4. Market size & opportunity

Senegal's entrepreneurial landscape is growing rapidly. Nearly 95,000 new businesses were registered across the country in 2025. This reflects an average annual growth rate of 11.6% since 2020 (Thiam & Gningue, 2026). However, this growth masks a fragile business structure. Over 70% of these companies are sole proprietorships, largely concentrated in commerce (Thiam & Gningue, 2026). The unemployment rate reached 23.3% in the fourth trimester of 2025. This was a 3.3-point increase compared to the previous year (Yaya LY et al., 2026). The demand for structured entrepreneurial support is real. The Tony Elumelu Foundation alone received over 265,000 applications from across Africa for its 2026 program. This confirms not only that ambition is not lacking but also that access to support is (Seneweb News, 2026).

Furthermore, Yëgël Hub capitalizes on a geographical gap. Dakar itself accounts for the majority of new business registrations in Senegal. As previously mentioned, all incubators are located there (Thiam & Gningue, 2026). Despite its rapid economic growth, Diamniadio does not have a structured incubation program. Yëgël Hub enters a market where demand is high, competition is low, and the timing aligns with the city's efforts to build its economic identity. After examining the incubator's external environment, competitive positioning, and market opportunity, we can now synthesize these findings into a SWOT analysis.

6.5. SWOT analysis

6.5.1. Strengths

- First incubator physically established in Diamniadio, with no direct competitor in the territory
- Bilingual French-Wolof model, unique in the Senegalese ecosystem
- Operational foundation provided by Leukelé Africa: infrastructure, network and local legitimacy
- Inclusive and sector-agnostic approach, aligned with the priorities of European funders active in 2025-2026

- Access to specialized international expertise at no cost, through Leukelé Africa's existing relationship with Ondernemers voor Ondernemers (OVO), a Belgian nonprofit network of more than 140 volunteer experts

6.5.2. Weaknesses

- No completed cohort at launch: impact remains to be demonstrated
- Initial dependence on institutional funding cycles
- Territory under construction: local entrepreneurial ecosystem still limited
- Brand awareness to be built entirely from scratch

6.5.3. Opportunities

- Implementing decree of the Start-Up Act passed in January 2025: three-year tax exemptions and priority access to public contracts for certified startups
- New Deal Technologique: USD 1.8 billion invested, Diamniadio positioned at the center of the national digital agenda
- Reorientation of development funding toward local support structures, following the significant reduction of USAID's operational footprint in West Africa
- Opening of the Digital Technologies Park (Parc des Technologies Numériques, PTN): institutional proximity and shared infrastructure immediately available

6.5.4. Threats

- Fiscal pressure on the Senegalese state: rising public debt and no new agreement reached with the International Monetary Fund in late 2025, following the discovery of misreported debt from the previous administration
- Dependence on a single funder: if one source of financing is interrupted, cash flow is directly at risk
- Competition from public structures through ADEPME's Impact PME strategy, which has no profitability requirement

6.5.5. Scenario analysis

Each PESTEL factor was assessed on two criteria. Its potential impact on Yëgël Hub and the level of uncertainty surrounding it. Both are rated from 0 (negligible) to 10 (very high). The two factors with the highest combined score were selected as pivotal variables for scenario analysis.

Table 2: Measures of the impact and uncertainty of the factors in the PESTEL analysis

	Factor	Impact	Uncertainty	Total
P	Vision Senegal 2050	6	3	9
	Startup Act and Startup Ecosystem program	7	3	10
E	GDP growth driven by oil and gas production	5	4	9
	Fiscal deficit, rising public debt and informality	9	8	17
S	Youth demographics and scale of the informal economy	8	2	10
	Gender inequality in entrepreneurship funding	4	3	7
T	New Deal Technologique and Diamniadio's digital infrastructure push	8	5	13
	4G coverage and internet penetration	4	2	6
E	Renewable energy transition target	3	3	6
L	2025 Investment Code and public-private partnership framework	6	3	9

As shown in Table 2, the two key factors are:

- Pivotal Variable 1 (PV1): Senegalese state fiscal capacity to sustain public funding programs
- Pivotal Variable 2 (PV2): Diamniadio’s digital and infrastructure momentum

Fiscal capacity was rated as highly impactful yet highly uncertain. DER/FJ, the state fund at the center of Yëgël Hub’s funding strategy, depends on fiscal capacity. Given the current pressure on public finances, its future availability remains unclear.

Diamniadio’s digital and infrastructure momentum was also rated highly on both criteria. This momentum is central to Yëgël Hub’s positioning as the city's first incubator, but it depends on continued political priority and the pace at which planned infrastructure, such as the Digital Technologies Park, is completed.

A. *Scenario 1 (PV1+, PV2+), "Aligned momentum"*: The state is maintaining its funding commitments, and the digital and infrastructure development in Diamniadio is continuing on schedule. These developments create the most favorable environment for Yëgël Hub, allowing its planned growth to proceed as designed.
B. *Scenario 2 (PV1-, PV2+), "Building without backing"*: Diamniadio's infrastructure continues to advance, but the state's fiscal capacity is weakening, making public funding harder to secure. Yëgël Hub relies more heavily on shared infrastructure and non-state funding sources, accelerating its own revenue streams ahead of schedule.
C. *Scenario 3 (PV1+, PV2-), "Funded but forgotten"*: Although public funding remains available, Diamniadio's momentum is slowing. Yëgël Hub's funding remains stable, but the territorial argument that differentiates it from Dakar weakens. This requires a shift toward its bilingual and informal-economy positioning.
D. *Scenario 4 (PV1-, PV2-), "Back to basics"*: The most difficult case is when both fiscal capacity and momentum weaken together. Cohort growth slows and own-generated revenue and private sponsorship become primary levers, rather than complements, to public funding.

7. Marketing strategy

7.1. Customer target & personas

Yëgël Hub targets young entrepreneurs between the ages of 18 and 35 who have a concrete idea that they are willing to develop. Three personas illustrate the diversity of profiles that the program welcomes.

Persona 1 - Aliou, 25 years old.

Graduated in management at POLYTECH DIAMNIADIO, he now has been working for 2 years as a security agent in a supermarket in Diamniadio. This is a food job that does not match his ambitions. Meanwhile, during that hard labor, he is developing an online platform. The goal is to connect market producers in Thiès with restaurants in Dakar. Producers and some restaurants are thrilled with the idea but Aliou doesn't have the necessary legal structure, network access to investors or even a formalized economic model. He is looking for a way to shape his prototype into a real company.

Persona 2 - Binta, 31 years old.

Binta grew up in Diamniadio, where she learned to sew from her mother at age twelve. Although she does not have a formal diploma, she has been making and selling custom clothing from her home for three years. She has built a loyal client base through word of mouth and WhatsApp. She wants to register her business, open a small workshop, and eventually hire two apprentices. She has the technical skills and clients but lacks knowledge of administrative procedures, pricing structures, and how to access microfinancing. Having never worked with a formal business structure, she does not know where to start. She speaks Wolof and understands the basics in French. That is why she would prefer to have a team that speaks Wolof.

Persona 3 - Myriam, 23 years old.

Myriam is an independent tour guide who has spent the last four years on Gorée Island. She is showing international visitors around its historic and cultural sites. She is fluent in French, English, and Wolof. Positive reviews from past visitors, shared online platforms and by word of mouth, keep her fully booked most of the year. Myriam plans to create an experiential tourism agency in Senegal that offers authentic tours designed with local communities. These tours will cover the Sine-Saloum, Casamance, and Lompoul Desert regions, and she intends to expand across West Africa. Ultimately, she plans to develop a mobile application that centralizes activities, tours, and experiences available in Senegal and the surrounding region. She has the ideas, field contacts, and deep knowledge of the tourism market. However, she lacks knowledge in building a business and the technical skills to bring the digital aspect of her project to life. Working alone has prevented her from taking the next step.

7.2. Marketing Mix - The 4Ps

7.2.1. Program

The Yëgël Hub offers a six- to twelve-month incubation program structured into three phases: diagnostic and integration, intensive mentoring, and transition toward autonomy. The program is bilingual (French and Wolof) and is located in Diamniadio. It is open to all industry sectors. It is the only program of its kind in the Dakar-Diamniadio region.

7.2.2. Price

A modest financial contribution is required upon entry for all Yëgëlees and is adjusted by the board of directors according to each participant's financial capacity. The purpose of this contribution is to signal commitment rather than to generate revenue. According to Pape Ghan, participants who have invested financially are significantly more likely to complete the program (see Appendix A).

7.2.3. Place

Yëgël Hub is located in Diamniadio, close to the Amadou Moctar Mbow University (UAM), the Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel des Arts et Techniques (ISEP-AT), and the Parc des Technologies Numériques (PTN). This territorial anchor is the first step in the incubator's mission to eliminate the barrier of distance for local entrepreneurs and promote the development of the urban area.

7.2.4. Promotion

The communication strategy is based on four channels, which are detailed in the next section.

7.3. Entrepreneur Acquisition Strategy

Yëgël Hub's first cohort will consist of eight Yëgëlees, selected from an estimated average sample of forty to sixty candidates. This target aligns with the practices of West African French-speaking incubators with limited resources. The planned timeline is eight participants in the first year, ten in the second year, and twelve in the third year.

7.3.1. Channel 1 - Amadou Moctar Mbow University partnership

Since 2023, the university has regrouped all of its training at POLYTECH DIAMNIADIO, making it the main acquisition channel for launching. Its lack of an incubator creates an opportunity. The partnership takes different forms. Presentation pitches in various school programs (management, engineering, urban planning, and agriculture) give Yëgël Hub exposure to students who are about to graduate. Entrepreneurship events organized on campus, such as seminar days and entrepreneur panels, contribute to creating visibility for the incubator. In the long term, a more structured format could expand this program: an entrepreneurship

challenge open to everyone in the university, regardless of their field of study. Participants would develop a project from start to finish with coaching from Yëgël Hub. The winner would earn a spot in the incubation program and have the opportunity to bring their project to life. This format stimulates creativity, increases visibility for the incubator, and establishes initial connections with motivated individuals. A strong link between the university and the incubator is documented as one of the strongest determinants of the incubator's success in Africa (Thiaw, 2023; Simen et al., 2021).

7.3.2. Channel 2 - Local institutional roots

The Commune de Diamniadio and the Délégation Générale à la Promotion des Pôles Urbains (DGPU) are institutionally leveraging Yëgël Hub. Like every other municipality in Senegal, Diamniadio's council includes standing commissions on youth and sports as well as economic development and planning. It is required by the Code général des Collectivités locales. These commissions are points of contact for Yëgël Hub. The youth and sports commission can refer unemployed young people from its programs to the incubator. It is also a way to become a visible component of the municipality's youth employment policy. The economic development commission can promote the artisan directory among local craftspeople. It reinforces its role as a tool for territorial employability. The municipality can share program announcements, co-branding events, and improve access to spaces (such as CICAD) for Demo Days, thereby reducing logistical costs.

Additionally, a relationship with the Commune de Diamniadio also strengthens Yëgël Hub's credibility when applying for public funding from bodies such as DER/FJ and GIZ, as well as from international donors. These entities often value local government endorsement when assessing grant applications. Therefore, this affiliation supports access to funding without creating financial dependency on the municipality itself.

7.3.3. Channel 3 - TikTok & WhatsApp

In Senegal, 11.5 million people are connected to the internet through 23.3 million mobile connections (Kemp, 2025). Two online platforms structure the incubator's digital communication. TikTok's advertising audience in Senegal is composed of individuals between the ages of 18 and 34 (Start.io, 2026), which aligns with Yëgël Hub's target

demographic. No other Senegalese incubator has a TikTok presence. This represents a clear first-mover opportunity. WhatsApp is more than just a communication tool. In Senegal, it is the dominant professional and community communication method. They offer a higher engagement than traditional channels such as email. Yëgël Hub is developing a WhatsApp community structured around the incubator, with distinct rooms for the current cohort, alumni, mentors, and partner companies. This format is common in Senegal. It creates a permanent space for exchange, collaboration, and networking for all incubator members.

7.3.4. Channel 4 - Word-of-Mouth

Starting at the end of the first cohort, graduated Yëgelees become ambassadors of the program. Demo Days are open to the public and maintain local visibility, which feeds the acquisition cycle. Delivering on this acquisition strategy depends on the team built to support it.

8. Five-Year plan & Key milestones

Yëgël Hub's growth strategy is structured around clear annual milestones. Each focusing on consolidating the program, expanding its reach and building long-term financial sustainability.

8.1. Year 1 (2027) - Setup and first cohort

The priority is to establish Yëgël Hub operationally and deliver a first cohort that demonstrates the program's value. Key milestones include:

- Identify, negotiate and secure physical space in Diamniadio suitable for coworking, training sessions and mentoring
- Recruit the Program director and Operations manager before cohort launch
- Build the mentor pool with sector expertise relevant to the first cohort's projects
- Finalize the partnership agreement with Amadou Moctar Mbow University (UAM) and formalize the collaboration agreement with the Commune de Diamniadio
- Extend outreach beyond Amadou Moctar Mbow University to reach young people who did not pursue higher education after the baccalauréat, a segment identified as central to the incubator's informal-economy focus (see Appendix B)

- Launch the first application campaign through UAM, TikTok and WhatsApp partnerships and select the first cohort of 8 Yëgëlees
- Deliver the full incubation cycle: integration, mentoring and transition phases
- Organize the first public Demo Day open to institutional partners and local investors

8.2. Year 2 (2028) - Consolidation and second cohort

With a first cohort completed, the focus shifts to redefining the program based on feedback and growing the applicant pool. Key milestones include:

- Launch the second cohort of 10 Yëgëlees
- Activate the post-incubation follow-up mechanism for first cohort graduates
- Launch the artisan directory as a pilot, starting with graduates of the first cohort and register with 3FPT to enable employer-funded participation in training programs
- Formalize the collaboration channel with Ondernemers voor Ondernemers (OVO) to address sector coverage gaps identified in Year 1, ahead of the paid mentor pool's expansion in Year 3
- Launch the first entrepreneurship challenge on the UAM campus
- Initiate contact with GIZ and AFD for Year 3 and Year 4 funding

8.3. Year 3 (2029) - Growth and institutional recognition

The third year marks the transition from a pilot structure to an established incubator with a track record. Key milestones include:

- Recruit the Partnerships officer to support the growing institutional and private sponsor base
- Launch the third cohort of 12 Yëgëlees, supported by a paid mentor pool expanded to seven professionals
- Publish the first impact report documenting startup survival rates, jobs created and revenue generated by alumni
- Secure the GIZ grant, once the first cohort's results are documented
- Organize a large scale Demo Day at the PTN open to the wider Diamniadio ecosystem
- Secure a multi-year renewal commitment from at least one of the two private sponsors engaged since Year 1
- Begin issuing Yëgël Hub certificates for completed training programs

8.4. Year 4 (2030) - Impact scaling and financial sustainability

With three cohorts completed and a measurable track record, the focus moves to financial autonomy and broader visibility. Key milestones include:

- Reach a cohort size of 14 Yëgëlees, supported by a paid mentor pool expanded to eight professionals
- Pursue AFD funding of approximately 5,000,000 FCFA, as a potential third institutional partner alongside DER/FJ and GIZ
- Scale the artisan directory and standalone advisory services as recurring revenue lines
- Launch a communication campaign built around alumni success stories to strengthen acquisition
- Reduce overall institutional dependency to below 85% of total revenue, through expanding own-generated revenue streams
- Formalize a referral pathway with Ondernemers voor Ondernemers (OVO) so that graduated Yëgëlees can access OVO's acceleration-stage support, extending the partnership beyond volunteer mentoring

8.5. Year 5 (2031) - Regional influence and replicability

By Year 5, Yëgël Hub aims to be recognized as a reference model for inclusive incubation in Senegal. Its foundations are in place for potential replication in other emerging urban centers. Key milestones include:

- Support a cohort of 16 Yëgëlees per year, with a paid mentor pool of nine professionals
- Reach a stable operating surplus, sustained since Year 3, with institutional dependency reduced and with a total revenue and own-generated revenue representing nearly a quarter of total income
- Establish at least one formal partnership with another international development institution
- Present the Yëgël Hub model at a regional entrepreneurship forum in West Africa

9. Financial plan

All figures in this Financial plan are based on assumptions explained in each subsection (market-rate benchmarks for costs, self determined printing for own-generated revenues and comparable cases for institutional funding targets). These assumptions are developed in good faith and, where relevant, validated during the semi-structured interviews conducted for this thesis and research throughout this project.

9.1. Capital requirement

Yëgël Hub requires initial funding to cover its first year of operations before its revenue model reaches maturity. As a nonprofit association, no equity is raised and no shares are issued. The launch budget combines a founding contribution from Leukelé Africa, a first institutional grant targeted from DER/FJ, two private sponsors and a small Yëgëlee contribution. In the Senegalese context, financial institutions with no incubation programs of their own are identified as natural sponsorship targets. Supporting early-stage entrepreneurs aligns with their corporate social responsibility commitments and may also create future clients. Banque Atlantique Sénégal and Ecobank Sénégal are identified as targets because of their CSR engagement. A sponsorship built around co-branding rights, presence at the Demo Day, and priority access to the Yëgëlees network would cost them 3,000,000 FCFA per partner per year. This combination of sources funds the cost structure presented next.

9.2. Cost structure

The cost structure follows the team and cohort growth from the Five-Year Plan. It is calibrated to remain within the operational capacity of a team of two to three people. Salaries cover the Program director and Operations manager from Year 1, with the Partnerships officer joining from Year 3 as the team expands (see Team Evolution). Employer social contributions combine IPRES (8.4%) and CSS (approximately 7%), applied to gross salaries in line with Senegalese labor regulations. The coworking space is based on the average rate for an equipped private office in Dakar, used as a benchmark for Diamniadio, and remains constant across the five-year period. Mentor stipends follow the compensation model described in Human Resources, scaled to the mentor pool each year. We estimate

communication and training/event costs internally and they scale with cohort size. Communication costs grow more slowly since materials such as templates and signage are largely set up once and reused. Table 3 presents the full year-by-year figures. These costs are balanced against Yëgël Hub's own-generated revenue, presented next.

Table 3: Cost structure (FCFA)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Salaries	7.500.000	7.500.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
Social contributions	1.155.000	1.155.000	1.663.200	1.663.200	1.663.200
Coworking space	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Mentor stipends	3.150.000	3.150.000	7.350.000	8.400.000	9.450.000
Training & events	1.000.000	1.875.000	2.250.000	2.625.000	3.000.000
Communication	150.000	335.000	367.000	397.000	424.000
TOTAL COSTS	17.755.000	18.815.000	27.230.200	28.685.200	30.137.200

9.3. Own-generated revenue

Research on incubator financing confirms that institutional funding represents the primary base for most entrepreneurial support structures. That is true especially in medium and low income countries where international donors pay a central role (Pierrakis et al., 2024). Yëgël Hub's revenue model reflects this reality while building a diverse catalog of self-generated income strategies alongside its institutional base.

Incubators that depend on subsidies to run their core activities can lack a sustainable economic model, that is a limitation observed across French-speaking West Africa (see Appendix A). That is the reason why Yëgël Hub addresses this from the outset by combining service sales and space rental.

- Participant contributions: each participant contributes a modest amount at entry to signal engagement, scaling directly with cohort size.
- Artisan directory: registered artisans pay an annual subscription to be listed in this directory of verified craftspeople, providing businesses and households in Diamniadio with a reliable reference of quality services. Registered artisans are expected to grow steadily as the directory gains territorial visibility.
- Space rental: Yëgël Hub's facilities are available for booking by external organizations outside program hours, generating revenue from events, training sessions and professional meetings.

- Advisory services: from Year 3, the Partnerships officer manages advisory missions sold to businesses outside the incubation program, covering topics such as marketing, finance or legal structuring depending on need. Missions are priced between 25,000 and 50,000 FCFA depending on complexity, with a midpoint used in Table 4 as the calculation basis.
- Training programs and workshops: from Year 2, Yëgël Hub offers public workshops open to entrepreneurs and professionals outside the incubation program, covering topics such as basic accounting, digital marketing, business formalization and market access. Sessions range from one-day workshops to two-to-three-day certifying programs, priced between 12,500 and 35,000 FCFA per participant. The incubator registers on the 3FPT platform as a recognized training provider from Year 2, allowing employed participants to have fees covered through their employer's training plan.

Full year-by-year figures are presented in Table 4.

Table 4: Own-generated revenue (FCFA)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Participant contributions	80.000	100.000	120.000	140.000	160.000
Artisan directory	-	157.500	525.000	1.050.000	1.750.000
Space rental	-	600.000	900.000	1.200.000	1.500.000
Advisory services	-	-	675.000	900.000	1.125.000
Training programs & workshops	-	700.000	1.500.000	2.500.000	5.000.000
TOTAL OWN-GENERATED REVENUE	80.000	1.557.500	3.720.000	5.790.000	9.535.000

9.4. Funding need

Own-generated revenue covers only a small share of Yëgël Hub's costs in the early years, though it grows faster than total costs and covers an increasing share of expenses each year (see Table 5). The resulting funding need, the gap between total costs and own-generated revenue, is precisely what institutional grants and private sponsorship are designed to cover. This figure must be read as an order of magnitude rather than a fixed target because it combines a cost projection with a revenue projection. The funding strategy detailed below is designed to meet this need every year, without depending on a single source.

Table 5: Funding need (FCFA)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Total costs	17.755.000	18.815.000	27.230.200	28.685.200	30.137.200
Total own-generated revenue	80.000	1.557.500	3.720.000	5.790.000	9.535.000
FUNDING NEED	17.675.000	17.257.500	23.510.200	22.895.200	20.602.200

9.5. Institutional and sponsor funding strategy

Yëgël Hub's funding strategy distinguishes two categories of sources. The distinction is methodologically made, not a judgement of likelihood. DER/FJ was chosen for detailed, year-by-year modeling due to the existence of a comparable, documented grant for a similar structure in Senegal. Meanwhile, GIZ's target rests on a conservative estimate reflecting the scale of its operations in Senegal rather than a single documented case. It allowed a defensible estimate to be built. This does not mean their funding is more certain than the pathways described further below. It means that a number could be constructed from evidence rather than invented. In practice, any of the sources described in this section (whether modeled in detail or listed as a broader lead) could be secured earlier, later, or not at all. The figures that follow represent a best-case planning scenario. Funding pathways can only be proposed as informed leads. Mobilization itself depends on direct engagement with each partner, once the incubators service catalog and market study are finalized (see Appendix B). Spreading the funding need across several categories instead of concentrating it on one or two sources is also Yëgël Hub's mitigation strategy. This rigor is reinforced by OVO's planned involvement in an independent feasibility assessment, as described under the section "Mentors", which strengthens the objectivity of the projections presented to partners (see Appendix B).

Table 6: Benchmarked funding targets (FCFA)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Leukelé Africa (one-off)	2.500.000	-	-	-	-
DER/FJ (targeted)	10.000.000	10.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
GIZ (targeted)	-	-	6.000.000	7.000.000	7.000.000
Private sponsors ×2 (targeted)	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
TOTAL BENCHMARKED	18.500.000	16.000.000	27.000.000	28.000.000	28.000.000

9.5.1. Benchmarked funding targets

Leukelé Africa contributes with a one-off founding amount of 2,500,000 FCFA in Year 1. It reflects Ousmane Ndiaye's personal commitment to the project's launch.

Then, the Délégation Générale à l'Entrepreneuriat Rapide des Femmes et des Jeunes (DER/FJ) funds collective projects of more than 10,000,000 FCFA for those that provide a measurable impact on employment and partnerships with local institutions. Yëgël Hub plans to submit its first application in Year 1. Its collective format and support of the Commune de Diamniadio are its strengths. A comparable program, the BE YES initiative by DER/FJ, secured 36,000,000 FCFA in the second funding phase in Thiès, following 49,800,000 FCFA in the previous year (Toumbou, 2026). Based on this, the funding target is set at 10,000,000 FCFA for years one and two, rising to 15,000,000 FCFA from year three onward as the program's track record strengthens.

Additionally, through its Réussir au Sénégal program, GIZ funds entrepreneurship initiatives in the crafts, services, and digital sectors. The program focuses on youth employability and territorial development. Between 2021 and 2023, the program's second phase will mobilize 31 million euros to support over 15,600 young people and 3,800 entrepreneurs across ten regions of Senegal (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2024). Since no comparable grants could be reliably documented, GIZ was chosen as the most representative reference point for this category. The funding target of 6,000,000 FCFA from Year 3 and 7,000,000 FCFA from Year 4 is based on this estimate rather than a specific case.

Two private sponsors that are targeting financial institutions with no incubation program of their own are completing this category. As described under the section Capital Requirement above, they both are contributing to 6,000,000 FCFA per year combined from Year 1.

Finally, combined with own-generated revenue, this brings estimated total revenue to around 18,600,000 FCFA against Year 1 costs of 17,755,000 FCFA. There is an estimated surplus of 825,000 FCFA. Year 2 is the tightest point of the model. We estimated a deficit of around 1,250,000 FCFA that the Year 1 partially absorbs. The remaining gap is planned to be closed through the flexibility already built into the Year 2 budget which is through training and events (the most discretionary cost line) at 1,875,000 FCFA. It can be reduced without affecting salaries, mentor stipends, or the coworking space. From Year 3 onward, the program returns to a growing surplus as GIZ funding and own-generated revenue scale up.

Table 7: Total revenue and result (FCFA)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Total costs	17.755.000	18.815.000	27.230.200	28.685.200	30.137.200
Total own-generated revenue	18.580.000	17.557.500	30.720.000	33.790.000	37.535.000
Surplus/(Deficit)	825.000	(1.257.500)	3.489.800	5.104.800	7.397.800

9.5.2. Prospecting pathways

Beyond the two sources modeled above, other pathways worth exploring include AFD's AFIDBA program, the King Baudouin Foundation's Formation & Entrepreneuriat and Business Partnership Facility program. Belgian corporate foundations are also pathways, such as the BNP Paribas Fortis Foundation and the ING Fund. None of them is tied to a fixed year in Yëgël Hub's plan. Contact could begin as early as Year 1, depending on the incubator's own capacity to prepare each application. This funding structure translates into a specific cost efficiency over time.

9.6. Cost per Yëgëlee

The cost per Yëgëlee measures the program's efficiency by dividing total annual costs by the number of participants. As the cohort grows and fixed costs are spread across more participants, this ratio decreases over time. A temporary increase in Year 3 reflects the addition of the Partnerships officer. By Year 5, the cost per Yëgëlee returns to its Year 2 level despite a larger program. It is demonstrating the scalability of the model. This growing efficiency is showing in the program's use of funds. Direct program costs, such as mentor stipends and training and event expenses, increase as a percentage of total costs. Overhead costs, including salaries and coworking space expenses, grow more slowly (see Table 8). This growing efficiency underpins the program's broader financial sustainability.

Table 8: Cost per Yëgëlee and cost composition (FCFA)

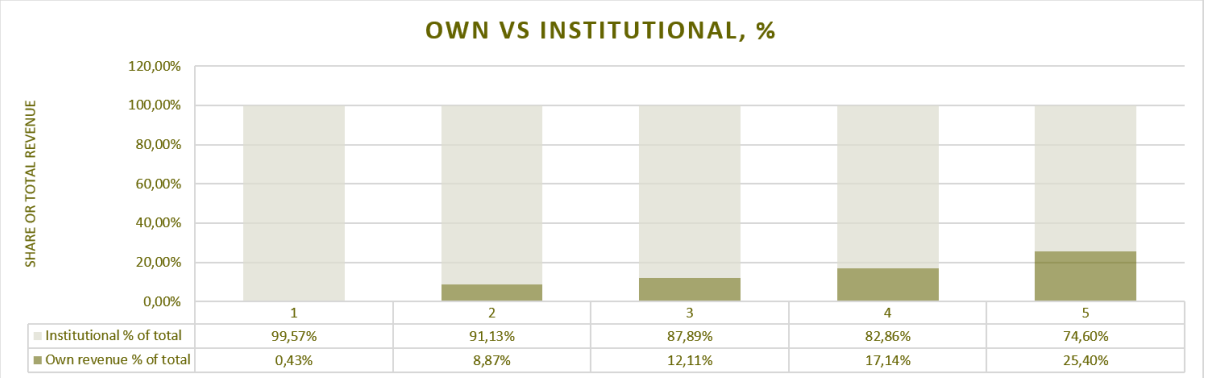
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Cost per Yëgëlee	2.219.375	1.881.500	2.269.183	2.048.943	1.883.575
Direct program costs	4.150.000	5.025.000	9.600.000	11.025.000	12.450.000
Overhead	13.605.000	13.790.000	17.630.200	17.660.200	17.687.200
Direct program cost ratio	23,37%	26,71%	35,25%	38,43%	41,31%

9.7. Financial sustainability

Yëgël Hub's model is built around the core principle of resilience through diversification. Structures of this type depend on institutional funding, especially in our country's context (Pierrakis et al., 2024). Rather than treating this dependency as a weakness, our incubator addresses it by spreading its funding base across multiple sources. Not a single decision from one partner can compromise the program's continuity.

The table below illustrates the progressive reduction in institutional dependency over the five-year period. It is driven by the deployment of five own-generated revenue streams and the addition of GIZ from year 3, on top of DER/FJ and private sponsorship already active from Year 1.

Table 9: Own-generated revenue share vs. Institutional dependency (%)



	1	2	3	4	5
Institutional % of total	99,57%	91,13%	87,89%	82,86%	74,60%
Own revenue % of total	0,43%	8,87%	12,11%	17,14%	25,40%

By Year 5, those revenues represent nearly a quarter of total income. That is a meaningful shift from the 0.4% recorded in Year 1. The revenues are designed to grow independently of institutional funding cycles. The artisan directory and training programs, in particular, scale with territorial visibility and reputation rather than with team size. That allows a long-term growth potential beyond our five-year horizon. Should any partner reduce or withdraw its support, the combination of remaining sources provides a sufficient base to sustain core operations while alternative funding is identified.

9.8. Social and economic impact indicators

For a nonprofit incubator at the launch stage, a financial valuation with projected returns is not the focus. However, the relevant measure of Yëgël Hub's value is the economic and social impact generated by its Yëgëlees over time. Our incubator commits to tracking a

defined set of impact indicators from Year 1 onward. We collect those indicators through post-incubation follow-up forms at six and twelve months after each Yëgëlee completes the program.

Table 10: Social and economic impact indicators

Indicator	Measurement method	Frequency
Number of Yëgëlees having formally registered their activity	Administrative records	At program completion
Number of direct jobs created by Yëgëlees	Follow-up form	6 to 12 months post-program
Average monthly revenue declared by Yëgëlees	Follow-up form	12 months post-program
Number of artisans registered in the thrusted artisan directory	Directory records	Annually
Program completion rate per cohort	Internal tracking	End of each cohort
Number of Yëgëlees having accessed external financing after the program	Follow-up form	12 months post-program

Tracking whether participants formalize their business, create jobs, and grow their income, from the first cohort builds the evidence base that will, over time, allow Yëgël Hub to quantify its economic contribution to Diamniadio's entrepreneurial ecosystem. It also demonstrates to partners the tangible return on their investment. To ensure methodological rigor and comparability with similar programs in the region, they are aligned with the standard employment and income metrics defined by GIZ (RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung & GIZ, 2019). Achieving these financial and impact targets nonetheless depends on managing the risks outlined below.

10. Risk analysis

Launching Yëgël Hub involves navigating risks across funding, recruitment, governance and human resources. Not every risk carries the same probability or impact. Several are already addressed by mitigation strategies built into the model rather than left as open threats. The table below identifies the six most material risks and how each is managed.

Table 11: Risk analysis summary

Risk	Description	Mitigation
Institutional funding dependency	Yëgël Hub relies on institutional grants for most of its early revenue. A delayed or lost grant would strain cash flow, particularly in Year 2.	No single funder above 50% of revenue from Year 3, five own-generated revenue streams phased in progressively from Year 1.
Governance/ key-person dependency	Much of Yëgël Hub's credibility rests on Ousmane Ndiaye's personal network, and daily operations rely on two full-time staff until year 3.	A board of directors validates major decisions and the annual budget (see Human Resources), separating governance from any single individual. Recruitment draws from local networks to shorten replacement and OVO's volunteer expert pool can provide temporary coverage during a transition.
Insufficient candidate volume	The acquisition model assumes 40 to 60 candidates per cohort. If outreach underperforms, cohort quality or size could fall short of targets.	Four acquisition channels operate in parallel (UAM, municipality, digital, word-of-mouth) rather than a single pipeline, and entry criteria remain intentionally broad to widen the applicant pool.
Program dropout	The modest entry contribution signals commitment but does not guarantee completion, especially for participants facing financial pressure mid-program.	Individual development plans and staged track calibration (six to twelve months) allow the program to adjust pace to each Yëgëlee rather than enforce a rigid single timeline.
Mentor engagement	Mentors are compensated through a stipend rather than a market-rate salary, which may not be sufficient to attract or retain all needed profiles, particularly for a single session.	A formalized mentorship agreement defines a minimum number of hours and measurable objectives per Yëgëlee, converting mentoring into a structured commitment rather than informal, one-off availability.
Institutional competition	ADEPME's planned rollout of 30 SME incubation zones could eventually bring a publicly funded structure closer to Diamniadio.	None of the announced zones currently targets Diamniadio specifically (see Porter's Five Forces). Should this change, ADEPME's institutional weight makes it a more plausible future partner than a direct competitor, given its focus on existing SMEs rather than early-stage entrepreneurs.

11. Conclusion

The goal of this business plan was to answer a specific question: Could a viable nonprofit structure serve entrepreneurs in Diamniadio who are excluded from existing programs

because they are too informal, too young, or too far from Dakar? Evidence gathered from two expert interviews, a market survey, and comparable programs in the region revealed the same answer: this market segment exists, there is demand, and no competing offer currently reaches it.

What the Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2013) (see Appendix D) illustrates how Yëgël Hub's social mission and financial architecture are more tied together than the other sections of this plan do. The artisan directory is a good example of this. It doesn't just serve informal workers; it transforms their formal recognition into a paying service that they choose to subscribe to. The same logic applies to advisory services and open workshops. Rather than treating inclusion as an additional cost, the canvas presents a model in which reaching an excluded population and generating revenue are often the same action.

That said, this remains a plan and not yet a track record. It was written during a six-month internship rather than an extended field presence. Several of its figures rest on comparable cases or a convenience-sample survey rather than confirmed commitments.

Finally, the next step is to confirm those assumptions. However, the deeper test that Yëgël Hub aims to pass is determining if opportunities in Diamniadio can be created locally, using the language that the people already speak and at a cost that they can afford, rather than importing them from elsewhere.

12. Bibliography

Almeida, D. C., Soares, A. M., Afonso, P., & Ferreira, L. P. (2025). Unraveling the Selection Phase of Business Incubators: Proposal for a Conceptual Model and Future Research Agenda. *Sustainability*, *17*(14), 6255. https://doi.org/10.3390/su17146255

Alwaleed Al-Thani, A. (2023, July 17). *Is entrepreneurship the missing piece in the puzzle of emerging market?* World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2023/07/is-entrepreneurship-the-missing-piece-in-the-puzzle-of-emerging-markets/

APIX Senegal S.A. (2025, September 22). *Senegal takes a new step in improving the business climate with the adoption of the 2025 Investment Code*. https://apixsenegalsa.africa-newsroom.com/press/senegal-takes-a-new-step-in-improving-the-business-climate-with-the-adoption-of-the-2025-investment-code

Ashiru, G. (2026, January 19). Senegal vs. Morocco: A Tale of Two Startup Ecosystems. *Tech In Africa*. https://www.techinafrica.com/senegal-vs-morocco-a-tale-of-two-startup-ecosystems/

Assenova, V. A. (2020). Early-Stage Venture Incubation and Mentoring Promote Learning, Scaling, and Profitability Among Disadvantaged Entrepreneurs. *Organization Science*, *31*(6), 1560–1578. https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1367

Dalmau, L. (2026, February). *Senegal Country Risk Report*. Allianz Trade Economic Research. https://www.allianz-trade.com/en_global/economic-research/country-reports/Senegal.html

de Pret-Roose de Calesberg, C. (2018). *Quelles sont les attentes des étudiants entrepreneurs vis-à-vis d'une structure de soutien de type incubateur ? Etude de cas de l'incubateur à étudiants de Louvain-la-Neuve : l'Yncubator*. https://hdl.handle.net/2078.2/5571

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. (2024). *Réussir au Sénégal II : Améliorer les perspectives d'emploi et de revenu pour les jeunes au Sénégal* [Factsheet]. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). https://www.giz.de/en/downloads/giz2024-fr-FACTSHEET-R%C3%89USSIR-II.pdf

Dewa, C., Dieng, M., & Makangara, M. (2021, December 22). *The informal economy and decent work in Senegal, Burundi and South Africa*. Equal Times. https://www.equaltimes.org/the-informal-economy-and-decent

Diallo, A. O. (2015, October 23). *Sénégal: La BAD investit 70 millions d'euros dans la ville numérique de Diamniadio*. https://www.jeuneafrique.com/273992/economie-entreprises/senegal-la-bad-investit-70-millions-deuros-dans-la-ville-numerique-de-diamniadio/

Egbetokun, A. (2025). Business incubators in Africa: A review of the literature. *Innovation and Development*, *15*(2), 233–260. https://doi.org/10.1080/2157930X.2023.2295090

Energy Capital & Power. (2025). *Senegal's Infrastructure Push Aims to Keep Pace With Rising Trade*. Energy Capital & Power. Retrieved April 15, 2026, from https://www.sustainableconstruction-now.com/article/500683/senegals-infrastructure-push-aims-to-keep-pace-with-rising-trade?utm_source=renewableenergy&utm_medium=newsfeed&utm_campaign=renewableenergy-articleId-500683

Goudiaby, J.-A., & Pilon, M. (2022). La progression de l'enseignement supérieur au Sénégal: Des inégalités persistantes. *Mondes en développement*, *197*(1), 59–78. https://doi.org/10.3917/med.197.0063

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, *29*(1), 55–82. https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f

Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, *45*(1), 151–176. https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y

Ikebuaku, K., & Dinbabo, M. (2018). Beyond entrepreneurship education: Business incubation and entrepreneurial capabilities. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *10*(1), 154–174. https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2017-0022

International Labour Organization (ILO). (2024, July 22). *Global Employment Trends for Youth 2024.* https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2024

Kemp, S. (2025, November 8). *Digital 2026: Senegal*. DataReportal – Global Digital Insights. https://datareportal.com/reports/digital-2026-senegal

Liedtke, R. (2020). *Incubators in Developing Countries and their Benefit from Regional Resources: A Case Study in Namibia* (1st ed. 2020.). Springer Fachmedien Wiesbaden. http://hdl.handle.net/2078/ebook:152312

Lo, C., & Mendy, P. (2021). Pauvreté multidimensionnelle et enfants hors du système scolaire au Sénégal: Une étude empirique. *Revue française de pédagogie*, *212*(3), 57–71. https://doi.org/10.4000/rfp.10795

Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., & St-Jean, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue française de gestion*, *286*(1), 59–67. https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00417

Meyer, N., Meyer, D. F., & Kot, S. (2016). Best Practice Principles for Business Incubators: A Comparison between South Africa and the Netherlands (Pt. 5). *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, *7*, 1110–1117. https://doi.org/10.14505/jarle.v7.5(19).17

Musewe, T. (2023, May 31). *To venture or not to venture: Funding Africa's early-stage innovation*. ISS African Futures. https://futures.issafrica.org/blog/2023/To-venture-or-not-to-venture-funding-Africas-early-stage-innovation.html

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), (2017). Chapitre 2. L'éducation, moteur du Plan Sénégal émergent. *Examen multidimensionnel du Sénégal : Volume 2. Analyse approfondie et recommandations* (p. 53-86). Éditions de l'OCDE. https://shs.cairn.info/examen-multidimensionnel-du-senegal-vol2--9789264287082-page-53?lang=fr.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Pierrakis, Y., Ivanova, A., & Chawdhary, R. (2024). Cleantech incubators within the sustainable entrepreneurial ecosystem: Fundraising sources, income generation strategies, and the role of public support. *Strategic Change*, *33*(6), 479–495. https://doi.org/10.1002/jsc.2598

Ritchie, H., Rodés-Guirao, L., Mathieu, E., Mersmann, S., Bachler, D., Dattani, S., Gerber, M., Ortiz-Ospina, E., Hasell, J., & Roser, M. (2023). Population Growth. *Our World in Data*. https://ourworldindata.org/population-growth

RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung & Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). (2019). *Methodological Guidelines for Measuring Employment Effects of Rural Development Interventions*. RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung. https://www.giz.de/en/downloads/RWI_GIZ2019_eng_Guidelines_for_Measuring_Employment_Effects.pdf

Seneweb News. (2026, March 23). *TEF 2026 Entrepreneurship Program: Total funding of $50,000 to support 10 Senegalese project leaders*. Seneweb. https://www.seneweb.com/fr/news/Economie/tef-2026-entrepreneurship-program-total-funding-of-50000-to-support-10-senegalese-project-leaders_n_487319.html

Simen, S.-F., Hounkou, E. et Nkakleu, R. (dir.) (2021). *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires : Mélanges en l'honneur du Professeur Bassirou Tidjani*. EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.simen.2021.01.

Start.io. (2026, February). *Start.io | Tiktok Users in Senegal Audience*. Start.Io. https://www.start.io/audience/tiktok-users-in-senegal

Thiam, I., & Gningue, C. T. (2026). *Bulletin Annuel sur les Nouvelles Immatriculations au NINEA (BANIN)—Année 2025*. Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD). https://www.ansd.sn/Indicateur/bulletin-annuel-sur-les-nouvelles-immatriculations-au-ninea-banin

Thiaw, C. A. L. (2023). An inclusive incubation model to foster the creation of innovative SMEs in Africa: Evidence from Senegal: *Management & Prospective*, *Volume 40*(1), 223–245. https://doi.org/10.3917/g2000.401.0223

Toumbou, M. (2026, April 14). *Programme BE YES: La DER/FJ en tournée nationale au plus près des bénéficiaires.* Seneweb. *https://www.seneweb.com/fr/news/Developpement/programme-be-yes-la-derfj-en-tournee-nationale-au-plus-pres-des-beneficiaires_n_489529.html*

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA) - Committee for Development Policy. (2025). *2025 Monitoring Report—Senegal* [Monitoring Report]. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). https://policy.desa.un.org/sites/default/files/2025-06/cdp-pl-2025-sen.pdf

U.S Department of State. (2025). *2025 Investment Climate Statements: Senegal*. https://www.state.gov/reports/2025-investment-climate-statements/senegal/

World Bank. (2025, January 24). *Senegal closing on universal electricity access*. World Bank Group. https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/01/21/senegal-closing-on-universal-electricity-access

Yaya LY, E., Sall, M., & Mbengue, I. (2026). *Enquête nationale sur l'emploi au Sénégal (ENES)—Troisième trimestre 2025*. Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD). https://www.ansd.sn/Indicateur/enquete-emploi

13. Appendices

13.1. Appendix A: Transcript of interview with Pape Ghan

Retranscription de l'entretien - Pape Ghan, Directeur du cabinet Ghan Consulting

Durée : 49 minutes | Retranscription complète reconstituée à partir de la transcription automatique Apple et des retranscriptions logiciel.

Stecy : Donc voilà, le tout début c'est juste de se présenter chacun et d'avoir un peu... Moi, je suis étudiante, je travaille sur un projet d'incubateur dans le cadre de mon mémoire.

Pape Ghan : Moi je suis Pape Ghan, je suis directeur du cabinet Ghan Consulting, qui est un cabinet d'expertise, conseil, accompagnement des entreprises du secteur privé sur trois volets : renforcement des capacités, préparation à l'investissement, et mise en relation avec accès au marché - facilitation sur tout ce qui est accès au marché. Au niveau sous-régional, basé au Sénégal, mais avec des missions en Côte d'Ivoire, en Guinée, au Mali, au Cameroun, jusqu'au Congo, jusqu'aux deux Congo.

Pape Ghan : Donc principalement, ce sont nos services que le cabinet offre aux entreprises, mais aussi aux organisations de développement, les partenaires au développement et l'État. Il nous arrive aussi de faire des missions pour l'État dans le cadre de l'assistance technique.

Pape Ghan : J'ai travaillé dans le passé pendant une quinzaine d'années dans le développement international, dans l'entrepreneuriat au Sénégal et en Afrique de l'Ouest, pour des organisations internationales. J'étais chef de projet de l'Union Européenne au Sénégal, expert entreprise sur le développement du secteur privé pour Positive Planet International, qui est dans le groupe SOS de Jacques Attali. J'étais directeur régional de services au conseil pour l'USAID, l'ancienne agence de coopération américaine au Sénégal, pendant cinq ans.

Pape Ghan : J'ai un background en finance et j'ai travaillé ces quinze à vingt dernières années dans le développement du secteur privé. C'est ce qui m'a amené à créer mon cabinet il y a quelques années, à me mettre à mon propre compte. Toujours sur les sujets du développement du secteur privé : accompagnement des entreprises sur le renforcement des capacités, la préparation à l'investissement, l'accès au marché et les négociations commerciales.

Pape Ghan : C'est vrai que j'ai travaillé dans le passé avec des incubateurs. J'ai été moi-même à la base responsable d'un incubateur il y a une dizaine d'années. On a fait des programmes d'accompagnement d'incubation, d'accélération, de pré-incubation. Aujourd'hui, le cabinet conçoit des programmes pour les bailleurs et pour les organisations partenaires qui le demandent. Le cabinet design toute la stratégie - tout le design du programme, le contenu qu'il faut mettre pour les entreprises, l'analyse des besoins des entreprises,

le contenu de renforcement des capacités qu'il faut mettre - jusqu'à la préparation. Donc ça, on le fait et on le vend.

Pape Ghan : En réalité, nous on est positionnés comme un prestataire de services. Quand une entreprise veut faire un programme d'accompagnement, ils viennent nous voir. Nous on conçoit à sa place, on forme les formateurs, on suit derrière pour le partenaire, on fait du suivi et on évalue. Ça c'est notre rôle.

Le modèle économique de l'incubation

Stecy : Ce qui m'intéresse dans ce que vous décrivez, c'est que ça ressemble à l'idée générale de ce que je me fais d'un incubateur. Ce que je me demandais, c'est : en quoi, ayant déjà travaillé dedans, qu'est-ce que vous n'avez pas aimé dans le système d'incubation, au point de créer votre cabinet plutôt qu'un incubateur ?

Pape Ghan : En fait, ce que je n'ai pas aimé dans l'incubation - dans les incubateurs que je connais - c'est le manque de business model, de modèle économique. La plupart des programmes d'incubation, ce sont des programmes financés par des bailleurs. C'est du funding qui vient de l'aide au développement. Alors c'est soit la GIZ, soit l'Union Européenne, soit l'ancienne USAID, soit l'AFD, qui dit : « OK, moi je finance, je veux que vous accompagnez tant d'entreprises au Sénégal. Je vais mettre de la subvention pour le faire. » Et l'incubateur le fait.

Pape Ghan : En le faisant, l'incubateur lui-même ne développe pas son propre modèle économique. Tout le modèle économique de l'incubateur est basé sur des subventions. Et pour moi, à mon sens, après avoir travaillé des années dans ce système, je me suis dit : ça, c'est pas viable.

Pape Ghan : Il faut plutôt développer une offre de services commerciaux qu'il faut vendre aux entreprises avec une vraie valeur ajoutée. Quand les entreprises - que ce soit les startups ou les PME - voient la valeur ajoutée que l'offre d'accompagnement offre, elles seront prêtes à payer pour avoir accès à ces services-là. C'est en ce moment que l'incubateur trouve son modèle économique.

Pape Ghan : Et l'avenir m'a donné raison. Quand il y a eu des coupes - quand l'USAID est parti par exemple, quand il y a eu des coupes sur les subventions que les partenaires au développement donnaient à ces organismes-là - il n'y a plus eu de programmes. Donc moi je me suis dit : je vais partir de ça, monter, ubériser un pôle de compétences, mais le faire carrément sous un angle privé. Un cabinet privé.

Pape Ghan : C'est-à-dire qu'il n'y a pas de service gratuit. Tout est payant. Tu veux qu'on t'accompagne à te mettre à niveau en tant qu'entreprise - avoir l'organisation qu'il faut, les process qu'il faut, être formé sur la gestion, sur la fiscalité, sur le budget - tu payes. C'est un service. On a des experts qui viennent dans ton entreprise, qui t'accompagnent, qui te forment, qui te montrent comment ça fonctionne.

Pape Ghan : Pourquoi je suis très tôt sorti du modèle d'incubation ? Parce que les incubateurs en Afrique - tu en as une vingtaine, une trentaine au Sénégal - tous n'ont pas de modèle économique stable. Tous se basent

sur des subventions de l'État ou des bailleurs. Et finalement, ils ne développent pas de modèle économique. Et c'est du one-shot : c'est le même contenu, basique, classique, qui est dispensé à toutes les entreprises qu'ils accompagnent. Ça ne fait pas de la spécialisation.

Pape Ghan : Donc c'est la chose que j'ai le moins aimé dans l'incubation. C'est pourquoi moi je me suis dit : on fait comme les cabinets privés. On fait du conseil, mais ce conseil-là, on le décline en service, et ce service-là, il est pricé. On le vend à tel montant, et on accompagne l'entreprise dans sa montée en compétences.

Stecy : Donc vous aurez moins comme clients quelqu'un qui fait de l'artisanat et qui décide de monter son business, ça sera moins votre catégorie de clients ?

Pape Ghan : Oui, c'est ça. Nous, c'est vraiment des entreprises qui ont déjà un chiffre d'affaires, qui veulent croître, et qui cherchent à avoir certaines compétences en place. Par contre, on adresse aussi la cible des artisans. Il nous est arrivé d'adresser des cibles comme les TPE, les très petites entreprises, les primo-entrepreneurs. Parfois, un partenaire vient nous voir et nous dit : « J'ai tant de femmes qui sont dans l'artisanat dans telle zone, je veux que vous les accompagnez, moi je paye pour elles. » Dans ce cas, l'organisation nous paye, et nous on va faire l'accompagnement. Mais c'est toujours un service qu'on vend.

Le projet d'incubateur et la question de la viabilité financière

Stecy : En fait, moi, pour mon projet d'études, je dois créer un projet. J'étais partie sur l'idée d'un incubateur parce que mon moteur c'est créer de l'emploi. Et je suis dans la partie financière en ce moment - c'est un gouffre financier au final. J'essaie de rendre le truc viable.

Pape Ghan : Oui, c'est un gouffre. Pour que ça soit viable, il y a deux leviers. Le premier levier, c'est de vendre des services : voir comment monnayer certains services. Le deuxième levier - si c'est un incubateur physique avec des espaces - c'est de voir comment créer un environnement de service autour de ces espaces.

Pape Ghan : Je m'explique : tu as un espace que tu loues, tu as des salles, tu as des services de catering. Quelqu'un te dit : « J'ai un événement, est-ce que tu peux accueillir 50 personnes dans ton espace ? Je veux une pause café, une pause déjeuner, des services d'assistance. » Tu vends le package. Ça, c'est un moyen de générer des revenus. À côté, tu regardes dans ton portefeuille de services ce que tu offres dans l'incubation, tu vois ce que tu peux vendre, tu fais une tarification et tu les vends.

Pape Ghan : Les incubateurs qui marchent bien - en Afrique de l'Est, au Ghana avec iNNOVHub, au Kenya avec iHub, en Afrique du Sud - c'est tarifé souvent à l'heure de travail. Tu arrives, tu as une heure, tu as accès à un coach, un mentor, un espace de travail, mais c'est tarifé. Tu payes à l'heure, par jour, par mois ou par semaine. Donc il y a un modèle de revenu qui est mis en place dès le départ.

Pape Ghan : Tant que nos incubateurs en Afrique de l'Ouest francophone dépendent de la subvention pour offrir des activités aux entreprises, ça ne marche pas. Il n'y a pas de modèle économique. Et avec

l'environnement du financement en ce moment - quasi tous les budgets liés à l'aide au développement sont en train d'être coupés - les gens doivent se réinventer, chercher de nouvelles alternatives.

Stecy : Je me demandais si ça pourrait être viable un incubateur qui à la fois offre vraiment le service d'incubation de A à Z - à l'entrepreneur qui n'a même pas encore de projet, qui n'y connaît rien - et en parallèle, qui offre un service payant pour une entreprise qui a juste besoin de renseignements financiers ou fiscaux.

Pape Ghan : C'est faisable. Les deux leviers - la location des locaux et les services vendus - permettent de balancer et d'avoir un modèle économique soutenable. Tu peux accompagner des jeunes pousses ou des entrepreneurs en idéation qui n'ont pas les moyens de payer, tu les accompagnes de A à Z. Mais à côté, tu dois trouver un moyen de générer des revenus sur les services que tu vends ou sur la location de l'espace.

Le service de mentorat

Stecy : J'avais en tête un service de mentorat. On crée une tournante : un groupe de six entrepreneurs, et en parallèle quatre ou cinq mentors qui tournent - pas forcément spécialisés dans le secteur précis dans lequel ils travaillent, mais qui donnent un avis général.

Pape Ghan : Généralement, le mentorat ici, les gens le font bénévolement. Le mentorat, c'est trouver des experts ou des entrepreneurs confirmés dans leur domaine, ou des professionnels, qui peuvent faire un retour d'expérience, mentorer un jeune entrepreneur, lui donner un peu de temps par mois, lui apporter son regard, ses conseils, ses orientations - et parfois faciliter certaines choses : l'accès au marché, l'accès au financement, ou le mettre en relation avec d'autres personnes.

Pape Ghan : Mais si tu arrives à bien le designer, tu peux le vendre. C'est un service à valeur ajoutée. Il faut juste trouver le moyen de le rendre attrayant et de le vendre.

Stecy : On discutait aussi du fait que ce qui manque parfois, c'est de pouvoir retrouver facilement un électricien, un garagiste de confiance. On pourrait créer une sorte de catalogue de confiance. Et ça aussi, ça pourrait se vendre ?

Pape Ghan : Oui, exactement. C'est un service à valeur ajoutée qu'on peut proposer. Et c'est très intéressant.

Stecy : Je n'avais pas pensé à cette dualité : d'un côté un vrai incubateur classique, et de l'autre, l'option de vendre des services à la carte sans forcément passer par l'incubation totale.

Pape Ghan : C'est ça. Et c'est viable aussi. C'est du marketing finalement.

Ce qui ne fonctionne pas et les leçons apprises : les resources humaines

Stecy : Pour revenir à votre expérience dans l'incubation, est-ce qu'il y a des choses que vous avez vues qui vous ont permis de dire « ça ne devrait pas être fait, ça ne fonctionne pas » - et que vous avez fait totalement à l'inverse dans votre cabinet ?

Pape Ghan : Oui. Moi je pense que le choix des collaborateurs - des resources humaines - surtout avec lesquels tu vas collaborer sur le projet d'incubation ou n'importe quel projet, c'est un choix qu'il faut faire de manière judicieuse. Ça te permet de gagner du temps, d'optimiser et d'avancer rapidement. Si tu n'as pas les bons collaborateurs, si tu n'as pas les bonnes resources en équipe, ça va être très difficile. Tu vas perdre beaucoup d'énergie et de temps, alors que tu aurais pu avancer plus vite avec les bonnes personnes.

Pape Ghan : Les resources humaines, c'est une leçon que j'ai apprise durant l'incubation avec ma boîte. On investit beaucoup dans la technologie, dans l'expertise, dans la technique - on oublie souvent que le premier investissement doit être porté sur les resources humaines. Avoir des resources humaines de qualité et savoir les manager. Si tu arrives à avoir des resources humaines de qualité et que tu sais bien les manager, tu peux avancer très vite.

Stecy : Vous pensez que c'est mieux d'avoir quelqu'un qui a déjà de l'expérience là-dedans ?

Pape Ghan : Moi j'ai fait le pari dès le départ de ne prendre que des seniors. Beaucoup de gens m'ont demandé pourquoi je ne prenais pas de juniors. Je me suis dit que j'avais moins de temps, et que comme on adresse une cible particulièrement exigeante - des PME qui savent ce qu'elles veulent, où elles veulent aller, quels services elles veulent - il faut des gens capables de faire le job. Donc j'ai pris que des experts seniors.

Stecy : J'avais pensé pour mon incubateur de commencer avec deux personnes à temps plein, et potentiellement une troisième personne qui pourrait un peu soulager le manager.

Pape Ghan : Deux personnes à temps plein, c'est déjà une bonne base. C'est déjà une bonne base pour faire pousser l'offre et faire avancer la chose.

La question du statut légal et de l'équilibre associatif/entreprise

Stecy : En termes de collaboration, quelqu'un m'a dit qu'une collaboration avec une commune pourrait être un bon moteur de confiance. Mais je me pose la question du statut légal. Si je fais un système associatif, je peux avoir des aides mais je ne peux pas faire d'argent. Si je fais uniquement un statut d'entreprise, les aides sont plus limitées. C'est cette balance qui me pose du mal.

Pape Ghan : C'est cette balance qui est compliquée, oui. Il faut arriver à la trouver. Et il est vrai que les fonds se réduisent, certains sont arrêtés. C'est un peu compliqué. Mais l'avantage d'un incubateur, c'est que tu peux te relayer sur des aides tout en ayant en parallèle une autosuffisance. Si jamais une aide se retire, tu peux compter sur tes propres revenus.

Accompagner des entrepreneurs peu ou pas alphabétisés

Stecy : Quelles sont les structures qui fonctionnent le mieux pour accompagner quelqu'un qui a moins d'expérience, voire pas de diplôme du tout ? Qu'est-ce qu'il faut lui apprendre en premier pour gérer une entreprise ?

Pape Ghan : Celui qui n'est pas alphabétisé ? Si la personne a les compétences de base techniques pour faire un métier, il faut lui apprendre d'abord comment identifier un besoin d'un client et comment développer une offre - un produit, un service - qui répond aux besoins de ce client, et comment vendre. Parce que la finalité de l'entrepreneur, je le dis à tout le monde, sa réalité tous les jours, c'est qu'on cherche à développer son business. Et la finalité, c'est de vendre. Plus tu vends, mieux c'est.

Pape Ghan : Après, quand la personne commence à générer des revenus, on doit lui apprendre à gérer : avoir une gestion de base, des outils comptables de base, savoir différencier sa poche de la poche de l'activité, et pouvoir gérer sainement sa petite activité. La structure se construit de fil en aiguille, jusqu'à ce que ça se développe.

Pape Ghan : Après, s'il a ça, il faudrait lui apprendre comment aller plus loin. Peut-être qu'il a un produit qu'il sait faire, mais ce n'est pas homologué, ce n'est pas aux normes, il faut une certification. Toute la partie normalisation, formalisation avancée - il faut amener ces aspects-là. Mais tout commence par le marché. L'entrepreneur, sa réalité c'est le marché : est-ce qu'il a des clients, est-ce qu'il arrive à développer son portfolio de clients et à les fidéliser ?

Le suivi post-accompagnement

Stecy : Vous parliez de suivi tout à l'heure. C'est quelque chose qui manque dans beaucoup d'incubateurs. En quoi consiste votre suivi pour les entreprises que vous accompagnez ?

Pape Ghan : Quand tu les accompagnes, une fois qu'ils finissent le parcours, il faut les suivre. Le suivi, c'est de faire régulièrement des points avec eux pour voir où ils ont des blocages, est-ce qu'ils avancent bien sur leur plan d'action annuel, quelles sont les grandes étapes. Comment les aider par exemple s'ils veulent se formaliser, s'ils veulent avoir accès au marché, au financement, s'ils veulent avoir certains mécanismes en place. Parfois c'est juste des mises en relation avec d'autres acteurs.

Pape Ghan : Le suivi est important. Ça demande à l'incubateur de pouvoir documenter - voir ceux que j'ai accompagnés il y a six mois, un an : où en sont-ils, qu'est-ce qu'ils sont devenus ? Et capitaliser sur les efforts qui ont été faits dans le cadre de l'accompagnement.

Pape Ghan : Un programme d'incubation sans suivi, c'est : tu formes les gens et puis tu les lâches. Tu n'as plus de nouvelles d'eux. Si je reviens un an ou deux ans après et que je te demande combien parmi ceux que tu avais formés ont réussi à faire 10, 15, 20 millions de chiffre d'affaires, combien ont réussi à recruter 2, 3, 5, 10

employés - tu n'es pas en mesure de me le donner. Alors que ce sont des informations que tu dois avoir dans le cadre du suivi.

Stecy : Est-ce que vous avez un gage de garantie ? Si quelque chose ne se passe pas bien chez un client, que ça s'effondre, est-ce que vous prenez le relais ?

Pape Ghan : Tout dépend du contrat conclu avec le client. Si dans le contrat d'accompagnement, il y a eu des garanties ou des engagements sur les résultats post-accompagnement, c'est sûr que vous devez travailler avec l'entreprise pour l'aider à atteindre ses objectifs. Si le contrat, c'était juste : « Je t'accompagne pendant six mois, je t'aide à te structurer, à développer un business model, à avoir une stratégie go-to-market, à faire ton plan financier » - tu travailles avec lui sur ces points-là, et après tu le laisses. Tout dépend du contrat d'engagement. Nous en cabinet, on a des objectifs très précis, clairement stipulés dès le départ. Si l'entreprise veut aller plus loin, il faut mettre plus.

Mobilisation d'experts et de consultants

Stecy : Dans le cadre de votre structure, est-ce que vous envoyez des consultants dans d'autres pays ?

Pape Ghan : Oui, on envoie des consultants. On mobilise une équipe d'experts seniors - consultants seniors - sur certaines missions dans les autres pays. On a des experts en finance, en microfinance, en système de suivi, accès au marché, système de marché, marketing digital, comptabilité, audit, industrialisation. Pour chaque thématique, on a des experts sectoriels. Suivant la demande, la mission qu'on a dans un pays, on regarde dans notre portefeuille quel est l'expert qui peut le faire.

Taille du groupe d'accompagnement

Stecy : Dans mes plans, j'avais prévu un groupe d'environ six personnes pour commencer. Est-ce que vous pensez que c'est trop, pas assez ? Quelle est la taille de groupe idéale selon vous ?

Pape Ghan : Six, c'est déjà un bon départ. Démarrer avec six entreprises accompagnées, c'est déjà un bon point de départ.

Critères de sélection des participants

Stecy : Est-ce qu'il y a des critères de sélection que vous utilisez pour les participants ?

Pape Ghan : Oui, il y a des critères de sélection. Tout dépend du niveau. Par exemple, pour ce qu'on appelle les early stage - un jeune à l'étape d'idée qui va entreprendre - on regarde l'idée, on la challenge un peu. Qu'est-ce que tu veux faire comme idée ? Qu'est-ce que tu veux mettre en place comme entreprise ? On regarde aussi sa disponibilité, sa motivation. Avoir une idée, vouloir la mettre en place, être motivé et avoir du temps à consacrer au projet : c'est les critères d'entrée pour ce qu'on appelle l'idéation.

Pape Ghan : Pour les startups, il faut avoir au moins un produit - un MVP, un produit minimum viable - déjà testé, commencé à vendre au moins à quelques clients. Une dizaine, une cinquantaine de clients. Faire au moins 500 000, 1 million, 2 millions de chiffre d'affaires. Et avoir au moins un ou deux employés. Ça, c'est une startup selon nos critères.

Pape Ghan : Pour les PME - PME à la sénégalaise - c'est 50 millions de chiffre d'affaires minimum, 5 à 10 employés, même si c'est informel. Mais au moins, ils ont un produit ou un service, un minimum de chiffre d'affaires, et des employés. Pour chaque catégorie de cible, on a des critères d'entrée, et on les adapte selon le contexte.

Bénévolat ou rémunération des mentors ?

Stecy : Est-ce que vous pensez que les mentors, il sera absolument nécessaire de les payer pour avoir un engagement qui dure ? Est-ce que le format bénévole a toujours fonctionné ?

Pape Ghan : Le bénévolat a ses limites. Pour l'avoir expérimenté : au début, ils sont tout chauds, ils disent « oui oui, on va bien mentorer ». Mais après, avec le temps, ça s'use. Ils vont se dire : je suis occupé, je suis débordé, c'est une activité bénévole, j'ai pas de temps. Moi je pense qu'il faut trouver un système de rémunération - même si ce n'est pas une vraie rémunération - des incentives. Il faut trouver un moyen d'incentiver la partie mentoring.

Pape Ghan : Par exemple, si tu mentores un ou deux entrepreneurs pendant un mois, deux mois, trois mois sur six mois - tu as un petit forfait qui est prévu. Avec des objectifs, un contrat de mentoring, un nombre d'heures à consacrer à l'entrepreneur par mois. Tu le fais signer un contrat. Là, il y a un engagement, et cet engagement est assujetti à des résultats. Ils savent qu'à la fin il y a un petit forfait pour eux.

Pape Ghan : Si tu laisses ça bénévolement, ça peut marcher - nous tous on fait du bénévolat quand on a du temps libre, on aide les jeunes. Mais ce n'est pas la priorité. La priorité, c'est son activité, son business. Quand tu as du temps, tu peux donner aux autres. Mais si tu n'as pas le temps, tu te concentres sur ton activité.

Stecy : C'est cette idée de forfait... Je ne sais pas trop à quel montant il faut le fixer, quelle gratification proposer.

Pape Ghan : Ça dépend de la durée de ton programme d'accompagnement. Il faut juste trouver la formule et le montant à mettre pour garder le mentor motivé pendant six mois.

Durée du programme d'accompagnement

Stecy : Je voulais vous poser la question sur la durée du programme. J'ai une fourchette de six à douze mois en fonction du stade auquel arrive le participant.

Pape Ghan : Si c'est un participant à l'étape de l'idée, il faut l'accompagner sur douze mois. Le temps qu'il pose son idée, qu'il développe un business model - six mois ce n'est pas assez. Si tu veux avoir de vrais résultats, il faut faire le programme sur plus de six mois pour les entrepreneurs au stade d'idéation.

Pape Ghan : Mais si ce sont des startups assez avancées qui ont un produit, un service, qui vendent déjà, ou des PME qui sont déjà sur le marché - six mois, ça peut suffire. Un programme intensif permettrait de restructurer en six mois. Tout dépend de l'analyse des besoins à l'entrée de tes cibles. C'est en fonction de ça que tu vas designer le contenu du programme.

Faut-il mélanger les groupes ?

Stecy : Est-ce que vous pensez que c'est une bonne idée de mélanger dans les groupes - avoir des early stage et des entreprises déjà avancées ensemble - ou est-ce que c'est mieux de les mettre dans des groupes séparés ?

Pape Ghan : Moi, je les mettrais ensemble par stade. Les early stage ensemble, les startups ensemble, les PME ensemble. Comme ça, ils avancent au même stade, ils ont à peu près les mêmes besoins, ça unifie le contenu et ça leur permet de converger dans le programme. Plutôt que d'être mélangés.

L'engagement financier des participants

Stecy : J'avais pensé : parfois les gens s'engagent pour créer un business dans un incubateur, mais au bout d'un moment ils se désintéressent. Faudrait-il leur faire investir une certaine somme dès le début pour qu'ils soient engagés ?

Pape Ghan : Moi je pense qu'au départ, il faut toujours avoir une contrepartie. Si la personne investit, tu as encore plus de chances de voir que ça aboutit parce qu'elle a mis de l'argent dedans. C'est différent d'une personne qui n'a pas investi et qui peut, au cours de chemin, se dire : j'ai une autre opportunité entre-temps, je pars, je laisse tomber le projet. Mais si elle a investi, elle va se dire : ça, il faut que ça marche. Il faut que je consacre du temps à ça parce que c'est mon business, j'ai mis mes billes là-dedans.

Stecy : Quand je crée le projet, j'ai plein d'idées un peu utopiques, je m'étais dans le meilleur des mondes avec le bénévolat et tout ça. Mais c'est la réalité !

Pape Ghan : Ouais, c'est ça. La réalité c'est pas toujours ça.

Les formations indispensables

Stecy : Est-ce qu'il y a des formations qui sont vraiment indispensables pour tout entrepreneur - que ce soit au début ou même des entrepreneurs déjà avancés ?

Pape Ghan : Il y a trois blocs de compétences qu'il faut avoir et mettre en place dès le départ. Les compétences entrepreneuriales, les compétences en gestion et les compétences financières.

Pape Ghan : Les compétences entrepreneuriales, ce sont celles liées au business, au projet, au produit, au service, à la technologie, à la technique qu'il faut pour faire le produit ou service - ce qu'on appelle les compétences sectorielles.

Pape Ghan : Les compétences en gestion sont essentielles : comment gérer une activité de manière saine, quels sont les outils qu'il faut avoir pour bien gérer une activité.

Pape Ghan : Et les compétences en finance : comprendre l'environnement financier, pouvoir se positionner et dire : selon mes besoins et mon niveau de développement, je dois me tourner vers telle opportunité de financement. Est-ce que c'est du micro-leasing ? Du leasing ? Du crédit ? Du crédit-bail ? De l'equity ? Si l'entrepreneur ne sait pas ça, il aura du mal à trouver du financement. Il doit pouvoir comprendre son environnement financier et savoir quelle documentation il lui faut pour aller chercher ce financement.

Pape Ghan : Par exemple, le jeune en idéation aura besoin d'un prêt d'honneur ou d'une subvention de l'État. La startup peut prétendre à un crédit à taux majoré, un crédit d'investissement ou un crédit pour le fonds de roulement. La PME peut faire du leasing, du micro-leasing si elle a des machines de production, accéder à un crédit classique, lever de l'equity ou aller chercher de la dette en capital. Si l'entrepreneur a toute cette panoplie d'offres de financement et qu'il ne sait pas où se situer, il sera perdu. Donc les compétences financières sont essentielles, les compétences de gestion aussi, et la base c'est les compétences entrepreneuriales. Ce sont les trois catégories de skills qu'on doit avoir dans un parcours structuré pour accompagner l'entreprise de l'idée au marché.

Le profil idéal du directeur de programme

Stecy : C'est quoi le profil idéal pour un directeur de programme d'incubateur ?

Pape Ghan : Il faut qu'il ait du vécu. Il faut qu'il comprenne d'abord comment fonctionne une entreprise. Il faut qu'il ait travaillé dans le privé pendant au moins un certain nombre d'années. Comme ça, il peut facilement se mettre à la place de l'entrepreneur parce qu'il a vécu ça, il a une expertise dans le secteur privé. Et il peut avoir une vision portée pour driver le programme.

Pape Ghan : Si la personne sort fraîchement de l'université ou d'une business school, elle a la théorie. Mais en réalité, les programmes d'incubation et d'accompagnement demandent des gens qui comprennent comment l'écosystème entrepreneurial fonctionne : quels sont les leviers à activer, qui fait quoi dans cet écosystème - qui fait de l'accompagnement, qui fait de la garantie, qui fait du financement - et comment l'entrepreneur doit se mouvoir dans cet écosystème.

Pape Ghan : Pour moi, c'est vraiment un profil académique mais qui doit aussi avoir de l'expérience. Tu peux prendre un docteur ou un professeur - si tu l'amènes sur ce poste-là, il va avoir du mal parce qu'il n'a jamais travaillé dans cet environnement. En réalité, l'entrepreneuriat, il faut la pratiquer, il faut la vivre pour pouvoir demain dire : je peux faire le métier d'accompagnateur, le métier de formateur ou de coach. Tu ne peux pas coacher quelqu'un si tu n'as jamais été à sa place. Si toi-même tu n'as pas été jeune entrepreneur, tu ne peux pas coacher quelqu'un sur ce chemin. Parce que tu sauras lui dire : fais pas ça, fais ça, voilà l'erreur à éviter, voilà le levier sur lequel tu dois bosser pour atteindre rapidement tes objectifs.

Maintenir des liens durables avec les entrepreneurs accompagnés

Stecy : Est-ce que les incubateurs ou vous-même gardez un lien avec les entrepreneurs en dehors du suivi ? Par exemple, collaborer sur d'autres projets, ou leur demander d'être mentors à leur tour ?

Pape Ghan : Moi, j'ai beaucoup d'anciens que j'ai aidés et accompagnés dans le passé, avec lesquels je garde toujours des liens - que ce soit de collaboration, d'opportunités de marché, de réseau. Parce qu'à chaque fois que des partenaires - même des fonds d'investissement - me sollicitent pour leur référencer dans tel secteur des entreprises qui ont tel profil et tel niveau de chiffre d'affaires, je sais à qui parler. Je garde toujours cette dynamique de réseau parce que quand tu accompagnes des entrepreneurs, à la fin, ils deviennent des partenaires à vie, dans n'importe quel secteur.

Pape Ghan : Par exemple, j'ai un entrepreneur que j'ai accompagné dans le mode-stylisme. Quand j'ai besoin de quelque chose, je vais chez lui, je commande. Et quand quelqu'un me demande tel type de service, je dis : va parler avec tel entrepreneur, il sait le faire. Je garde toujours cette relation.

Stecy : Et même à l'inverse, eux peuvent recommander vos services.

Pape Ghan : Exactement. C'est ça aussi, cet aspect-là.

Comment attirer des participants à l'incubateur ?

Stecy : Comment est-ce qu'un incubateur pourrait attirer des participants ? Moi j'avais pensé aux universités pour aller vers les jeunes. Mon mémoire parle justement de la jeunesse et pourquoi elle n'est pas toujours très motivée - parce qu'ils savent qu'il n'y a pas toujours le travail qu'ils veulent. D'où la raison de booster l'entrepreneuriat et les possibilités d'emploi.

Pape Ghan : Soit par des candidatures ouvertes, soit en identifiant des communautés de jeunes entrepreneurs. Il y a des communautés d'entrepreneurs. Il y a des appels à candidatures que tu peux faire. Il y a les réseaux des universités et des écoles de formation qui sont maintenant versées dans l'entrepreneuriat - dans chaque école, il y a la promotion de l'entrepreneuriat. Ça dépend de la zone où tu es.

Pape Ghan : Je pense que c'est identifier qui sont les potentiels partenaires avec lesquels tu pourrais collaborer. S'il y a des universités, des business schools - ça peut être un moyen de sourcer. S'il y a des réseaux d'entrepreneurs dans la zone - ça peut aider à sourcer. Et au sein de la commune ou de la collectivité locale, les mairies ont maintenant des bureaux de développement local. Dans ces bureaux, il y a les conseils communaux de la jeunesse. Il y a des jeunes qui veulent entreprendre et qui ne savent pas par où commencer. Tout dépend de ce que tu as dans ton contexte, comment tu te positionnes dans ton micro-écosystème, et qui sont les acteurs avec qui nouer des collaborations.

Stecy : J'avais aussi l'idée de créer des challenges entrepreneuriaux dans les universités - peut-être une fois par an - et le gagnant gagnerait sa place dans l'incubateur. Ça pourrait être un bon moyen de se faire connaître aussi.

Pape Ghan : C'est une très bonne idée. Ça permet de se faire connaître, de toucher différents publics. C'est ça.

Conseils finaux

Stecy : Pour finir, avec le projet que je voulais vous présenter, est-ce qu'il y a des choses que vous me conseilleriez de ne pas faire, ou des points à retenir de manière générale ?

Pape Ghan : Moi je pense qu'il faut d'abord analyser le contexte là où vous voulez implanter l'incubateur. Regarder les acteurs qui sont déjà là et partir avec eux au départ - les autres viendront naturellement. Par exemple, s'il y a une université à côté, je pense qu'ils ont même un grand programme d'entrepreneuriat en cours. Ça peut être une collaboration que tu peux avoir avec eux. Voir aussi la collectivité locale, la mairie - il faut discuter avec eux. Et le conseil communal de jeunesse - ça peut être une bonne base de départ.

Pape Ghan : Pour atteindre les jeunes, si tu arrives à avoir ces acteurs-là au départ, le reste va se faire naturellement et les autres partenaires vont arriver.

Stecy : Merci beaucoup, vraiment. C'était très enrichissant. Je ne pouvais pas espérer mieux.

Pape Ghan : Plaisir partagé. Tu as mes contacts, donc n'hésite pas à m'écrire si tu as besoin d'échanger encore. C'est un très beau projet.

Stecy : Merci. Parfois j'ai l'impression de me noyer dans tout ça, mais ça aide vraiment !

13.2. Appendix B: Transcript of interview with Geoffroy Mele

Retranscription de l'entretien – Geoffroy Mele, collaborateur chez Entrepreneurs for Entrepreneurs (OVO) et directeur Gel Sud Bénin

Durée : 57 minutes | Retranscription complète reconstituée à partir de la retranscription automatique du dictaphone.

Stecy: Merci beaucoup d'avoir accepté cet entretien, c'est très gentil. J'en ai discuté avec Nathalie : j'ai eu une réunion de fin de stage avec OVO pour faire un débrief, et en lui expliquant mon travail de fin d'études, elle m'a proposé de me mettre en relation avec vous si j'avais des questions. C'est pour ça qu'elle nous a mis en contact. Je me suis un peu renseignée avant l'appel, mais j'aimerais que vous me présentiez Gel Sud Bénin, parce que ça a l'air assez proche d'un incubateur. Mon projet à moi, c'est de créer un incubateur, mais peut-être à une échelle plus large que ce que je devrais viser. Est-ce que vous pourriez me présenter Gel Sud Bénin, comment ça a commencé, et ce que vous faites concrètement ?

Geoffroy: Gel Sud Bénin est un dispositif d'accompagnement destiné aux entrepreneurs, basé dans la région sud-ouest du pays. Le projet est né dans le cadre d'un programme de coopération, où nous intervenions au départ comme assistants sur le volet entrepreneuriat. Les résultats obtenus nous ont permis d'être autorisés à prendre le statut d'association, et c'est à partir de là que la structure est devenue autonome.

Geoffroy: Nous travaillons sur l'accompagnement des initiatives entrepreneuriales, et nous avons développé un paquet de services lié au renforcement des capacités. Nous sommes également mandatés par l'État du Bénin pour le conseil agricole : nous accompagnons les initiatives agricoles, notamment sur la technique agricole et les conseils de gestion. Au fil du temps, nous avons travaillé avec de nombreux partenaires : la coopération allemande, la Banque mondiale, [partenaire à vérifier], la Fondation Roi Baudouin, ainsi qu'avec [partenaire à vérifier] sur le volet entrepreneuriat. Nous travaillons aussi avec OVO.

Geoffroy: Concrètement, nous accompagnons l'installation et le développement de services et de capacités : les études techniques en amont, le renforcement des équipes pour qu'elles puissent bien jouer leur rôle dans les incubateurs, et la mobilisation de resources.

Le projet Yëgël Hub et l'enjeu du financement

Stecy: Pour vous expliquer un peu : j'ai un projet de fin d'études qui a été inspiré par mon stage ici, avec Ousmane, puisque vos chemins se sont déjà croisés avec lui chez Leukelé. Ousmane aimerait mettre en place ce projet, mais avec le temps qu'il a actuellement et tous les projets dans lesquels il est déjà investi, je me demande s'il pourra vraiment le porter, parce que ça demande d'être à fond dedans. Ce que je dois faire concrètement, c'est le business plan complet de la création de l'incubateur, et mon point le plus problématique aujourd'hui, c'est évidemment le financement. En tant que jeune Belge qui ne connaît pas bien toutes les institutions sénégalaises, ça me paraît immense. J'en parlais justement avec Nathalie : je me sens un peu démunie, il y a tellement d'aides et d'institutions. Je m'étais concentrée sur des institutions sénégalaises, mais je n'avais pas forcément pensé au volet international, par exemple la Fondation Roi Baudouin que vous venez de citer. Avec les politiques européennes actuelles, est-ce que compter sur des financements européens ne fait pas un peu peur ? Comment faites-vous face à cette peur de manquer de moyens ?

Geoffroy: Normalement, un incubateur existe pour répondre à un besoin : on ne l'installe pas juste pour le plaisir. Il faut une étude de faisabilité et une étude de marché qui permettent de voir précisément à qui le

projet s'adresse. Les porteurs doivent être au clair sur le service qu'ils rendent à un groupe donné. C'est sur cette base qu'on clarifie le service et qu'on définit les cibles : qui bénéficiera de l'accompagnement, et quels sont les autres acteurs de l'écosystème.

Geoffroy: Avant de se lancer dans la mobilisation d'un financement, il faut d'abord mener cette réflexion en amont. Est-ce que le besoin a été identifié ? Qui sont les bénéficiaires qui pourront être accompagnés, et quelle est leur contribution à la vie de cet incubateur ? Les incubateurs ou les pépinières ne vivent jamais de façon autonome, ils ont besoin d'un soutien financier de l'écosystème. Mais la question de départ reste : quel est le besoin qu'on veut satisfaire, qui sont les bénéficiaires de ce besoin, quel est leur profil, et quel est le paquet de services à leur proposer ?

Clarifier le besoin avant de structurer l'offre

Stecy: Dans mon idée, même si Ousmane vient plutôt du secteur des panneaux solaires, l'incubateur serait davantage centré sur l'artisanat et l'entrepreneuriat informel. Au Sénégal, il y a énormément de personnes qui touchent à plusieurs activités à la fois sans que ce soit formalisé, alors qu'en Belgique un business est presque toujours formalisé et légiféré. L'idée, c'est de booster l'économie et l'employabilité des jeunes, parce que ce que j'entends le plus souvent chez les jeunes de mon âge, c'est que le rêve européen existe surtout parce qu'il n'y a pas de travail ici. Mon point de départ, c'est de se dire que s'il n'y a pas de travail, il faut parfois le créer soi-même.

Stecy: L'idée d'incubateur m'est venue en observant une voisine couturière : elle adorait coudre, connaissait plein de filles qui voulaient apprendre, et faisait une mini-école chez elle. Je me suis dit que ça pouvait devenir un vrai petit business. Je ne voulais pas d'un incubateur comme ceux de Dakar, tournés vers de grosses industries et surtout le numérique et la transition digitale. Je ne voulais pas non plus l'installer à Dakar, mais plutôt à Diamniadio, à une heure de la capitale, dans un contexte plus rural.

Stecy: Ousmane porte cette vision en tant qu'initiateur, mais il n'a pas vraiment réfléchi au volet financement, c'est plutôt moi qui m'en charge. Mon promoteur de mémoire a un lien avec l'incubateur de mon école en Belgique, donc j'ai des conseils des deux côtés. Pour le financement, j'essaie de diversifier au maximum : d'un côté, il y a des institutions comme le DER/FJ [nom à vérifier avec l'acronyme exact], qui peuvent apporter beaucoup d'argent au démarrage, mais tout reste assez flou pour moi et je ne sais pas trop par où commencer.

Geoffroy: Il faut d'abord caractériser, c'est-à-dire comprendre le besoin. Un incubateur, c'est un modèle d'affaires qui résout un problème. Quel est le besoin, et comment se manifeste-t-il ? La réponse à cette question détermine la stratégie à utiliser : est-ce que c'est seulement du business coaching, ou bien de l'incubation avec toutes ses étapes (identification, renforcement, prototypage, lancement), ou encore des services de conseil ?

Geoffroy: Prenez l'exemple que vous donniez : quelqu'un qui a déjà sa boutique et connaît son métier n'a pas besoin de développer un prototype, mais d'un accompagnement pour mieux gérer son activité. Quel renforcement de capacités faut-il alors, quels outils faut-il mettre à disposition pour qu'elle ait toute l'habileté nécessaire ? Cette clarification permet de savoir si on parle d'un incubateur classique, où des porteurs de start-up avec une idée innovante s'installent deux ou trois ans pour développer toute l'ingénierie jusqu'au produit, ou d'une structure d'accompagnement qui offre des services à des entrepreneurs déjà en activité, sur leur modèle d'affaires ou leur marché.

Deux publics cibles et diversification des revenus

Stecy: Je partais un peu sur les deux à la fois. J'ai un premier cycle pour les personnes qui ont juste une idée et ne connaissent rien au business, où l'on part de zéro, et un second pour celles qui ont déjà une activité informelle à formaliser. J'avais aussi pensé à un système de conseil payant pour des entreprises déjà en activité, qui ont par exemple une grosse lacune en communication ou en marketing et sont prêtes à payer pour ce service. C'est aussi un moyen de générer des revenus en dehors des institutions : si je diversifie mes rentrées d'argent, la perte d'un sponsor ou d'une institution ne mettrait pas tout le projet à l'arrêt.

Geoffroy: Chez nous, l'approche est adaptée à chaque catégorie de clients, et un client peut passer d'une catégorie à l'autre selon l'évolution de son projet.

Construire le catalogue de services et le business plan

Stecy: Ce que j'ai déjà en tête : si le projet part vraiment d'une idée, le cycle dure environ douze mois. Si le porteur a déjà formalisé son idée et dispose d'un début de business plan, l'accompagnement peut se limiter à quelques mois. Mais je n'ai pas encore listé mes services un par un, parce que ça dépend beaucoup du projet : certains porteurs voudront cinq à dix employés, d'autres ressembleront davantage à l'exemple de la couturière. Le service de conseil payant est assez simple à structurer, parce qu'on peut mobiliser des mentors sur des sujets variés (légal, marketing, etc.). L'accompagnement en incubation ou en accélération est plus complexe, notamment sur les aspects comptables et légaux, puisque je n'ai jamais géré un business moi-même. C'est ce que j'ai encore du mal à mettre sur papier.

Geoffroy: C'est pourtant l'élément principal, parce que c'est ça qui constitue le business model : c'est ce qui crée de la richesse pour l'incubateur, ce qu'on vend, la valeur qu'on vend, et c'est cette valeur qui permet de gagner de l'argent. En amont, il y a cette clarification à faire : qui, dans la structure actuelle, a les aptitudes pour porter le projet et pourra animer ce rôle ? Cette diversification d'activités crée forcément des besoins supplémentaires une fois mise en place.

Geoffroy: Il y a donc une étude de faisabilité à mener, un paquet de services à définir, une cible à identifier, et des resources humaines à évaluer : quelles compétences sont disponibles, qui anime le dispositif au démarrage. Il faut aussi évaluer les besoins en matériel, en équipement, et faire une étude économique pour

connaître le coût du projet, avant de passer à l'analyse financière et à la question de la rentabilité. Une chose est d'avoir un bon projet, une autre est de savoir le présenter à un bailleur : la communication avec les bailleurs passe par la structure du document et sa qualité.

Geoffroy: Je peux mettre à votre disposition des modèles que j'ai utilisés, notamment des stratégies opérationnelles que nous élaborons pour chaque service : comment nous animons des sessions d'information dans les villages, quels outils nous utilisons pour le renforcement des capacités, comment nous faisons le diagnostic de départ, comment nous construisons les formations, comment nous mesurons les résultats. Je peux aussi partager un exemple de plan d'affaires que j'ai accompagné au Bénin, pour un projet installé dans une autre région, où nous avions développé tout un paquet de services.

Geoffroy: Une fois qu'on voit plus clair sur les services, on peut définir les acteurs susceptibles d'accompagner le financement. Au Bénin, il y a par exemple [DPMB, sigle à vérifier], qui joue un rôle de coordination entre tous les acteurs qui interviennent dans l'entrepreneuriat, un peu comme un guichet unique. Nous avons aussi un document spécialisé sur les coopératives, puisque nous travaillons sur leur gouvernance : une coopérative regroupe un volet associatif et un volet économique, et nous avons développé des outils de diagnostic qui prennent en compte ces deux dimensions.

Pistes de financement institutionnelles et internationales

Geoffroy: Il y a des fondations que je connais et qui accompagnent ce type de projet. Il y a notamment [fondation à vérifier], que je ne connais pas côté Sénégal mais avec qui nous travaillons ici au Bénin, et qui soutient beaucoup l'employabilité des jeunes. Il y a aussi [Fondation Orange, à vérifier], qui intervient dans ce type de domaine. Il existe également des appels à candidatures en cours, notamment de la part de [ACF, à vérifier], qui vient de lancer un appel pour accompagner ce genre d'initiatives. Il y a régulièrement de petits appels dans ce domaine, qui peuvent constituer des portes d'entrée.

Geoffroy: Au Bénin, nous avons par exemple eu la chance de bénéficier d'un projet qui a accompagné les initiatives entrepreneuriales et l'installation d'incubateurs, ainsi que des centres locaux pour l'emploi et l'entrepreneuriat : de petites unités de proximité qui informent et sensibilisent les jeunes à l'esprit d'entreprise, et qui les orientent sur leurs choix de métier. On y mène des évaluations qui aident chaque jeune à choisir un métier adapté à ses compétences de vie, et on y donne aussi de petites formations sur les soft skills : l'estime de soi, la maîtrise de soi, la communication, le travail en équipe et le leadership. Tout cela prépare les jeunes à la vie active.

Geoffroy: C'est pour ça que je reviens toujours à la même question : quelle est la cible, et quel est le besoin ? Nous avons un paquet de services très diversifié, mais dans le contexte spécifique de votre projet, c'est en fonction de la cible qu'on définit les services adaptés, et c'est ce document-là qui permet de mobiliser des resources mieux ciblées. Il existe aussi, chaque année, un financement d'environ 5 000 euros [montant à

vérifier] qui soutient le mois de l'entrepreneuriat au Bénin : organisation de sessions, de panels, animation de l'écosystème et travail sur la motivation des jeunes à s'investir dans leur avenir.

Geoffroy: Maintenant que j'ai davantage de contacts avec OVO, je me dis que la phase d'accélération pourrait très bien prendre le relais après l'incubateur : une fois que les jeunes ont travaillé leur projet avec vous, OVO pourrait intervenir en soutien juste après.

Toucher les jeunes : universités, challenges et pédagogie entrepreneuriale

Stecy: Pour le catalogue de services, j'avais pensé à aller dans les universités faire des workshops, et peut-être organiser un challenge entrepreneurial : à mon école, on m'avait fait faire un exercice où l'on simulait le lancement d'un projet et la création d'une entreprise en groupe, et je voulais reproduire ce format pour donner envie aux jeunes de se lancer. J'avais identifié une université proche de Diamniadio, ce qui tombait bien. Mais en y réfléchissant avec vous, je me dis que les jeunes qui sortent avec le bac et ne poursuivent pas d'études pourraient aussi être une cible intéressante, peut-être même davantage que les étudiants, puisque je m'intéresse surtout à l'entrepreneuriat informel.

Geoffroy: Ça me fait penser à un partenariat que nous avons développé avec une université au Bénin, autour d'un programme de pédagogie entrepreneuriale à l'école. Nous avons d'abord travaillé avec les enseignants sur leur rôle : enseignant facilitateur d'apprentissage plutôt que simple transmetteur de connaissances. Nous avons aussi travaillé avec les jeunes sur l'esprit d'équipe et les compétences de vie, puis accompagné le développement de start-up au sein même de l'université. Par exemple, une petite start-up réparait des smartphones pour les autres étudiants, une autre développait des sites web et des logiciels de gestion, une troisième travaillait sur la mécanique. Certaines de ces start-up existent encore aujourd'hui, depuis 2015 [année à vérifier], parce que chaque promotion transmet le relais à la suivante.

Geoffroy: Pour faire fonctionner ce type de projet, nous avons mis en place de petites équipes avec un responsable marketing, un manager général, un directeur technique et une équipe commerciale. Chaque année, nous animons de nouvelles sessions sur l'entrepreneuriat et les compétences de vie pour que les étudiants jouent au mieux leur rôle. C'est un service que nous avons développé en partenariat avec l'université, qui nous rémunère pour ça. Nous avons une collaboration similaire avec une grande université du Bénin, où la pédagogie entrepreneuriale est devenue une matière obligatoire en Master 2.

Geoffroy: Le problème principal reste toujours le même : quelle est la cible, quel est le besoin, et quel paquet de services proposons-nous ? C'est en fonction de ce paquet de services qu'on peut définir la meilleure stratégie pour le rendre, le quantifier, et construire un business plan qui indique le coût du projet, avant de se lancer dans la mobilisation du financement pour le lancement et la pérennité du projet.

Trouver sa porte d'entrée et grandir progressivement

Stecy: Cette conversation m'a vraiment aidée à remettre un fil conducteur dans ma pensée, parce qu'il y a tellement de choses possibles avec un incubateur ou même un simple service de conseil que j'avais tendance à m'éparpiller. C'est aussi intimidant, parce que quand il s'agit d'institutions, il y a directement beaucoup d'argent en jeu, mais je ne sais pas si c'est si facile d'obtenir ces financements via des appels à candidatures. Pour moi, tant que je travaille seule sur mes recherches, tout ça reste assez abstrait. Le jour où Ousmane voudra vraiment tout mettre en place, j'aimerais que tout ce que j'ai anticipé se passe comme prévu, donc je place la barre haute maintenant pour formaliser le travail, mais l'aspect financier reste le plus compliqué.

Geoffroy: Je vous proposerais plutôt de démarrer en miniature et d'évoluer progressivement. Nous, au départ, nous étions le volet d'un projet de développement : j'étais assistant sur le projet, et mon rôle consistait à animer des sessions d'information en entrepreneuriat, sur la comptabilité, sur les outils de gestion. Progressivement, nous sommes devenus une structure beaucoup plus importante, en mobilisant d'autres partenaires et en élargissant nos services : nous avons ajouté un volet insertion, des formations techniques, obtenu des accréditations pour nos méthodologies (nous avons aujourd'hui cinq méthodologies certifiées), et développé notre partenariat avec OVO.

Geoffroy: La question à se poser, c'est : quelle est la porte d'entrée ? Qu'est-ce qu'on veut faire au départ, quel est le besoin clairement identifié, un besoin SMART, spécifique et gérable ? C'est sur ce besoin-là qu'on élabore la première vision du projet, et c'est dans la mise en œuvre que de nouvelles opportunités se présentent et permettent d'élargir. Si vous restez dans un environnement flou dès le départ, vous irez dans tous les sens sans trouver le bon axe. Il faut trouver la porte d'entrée, quitte à élargir progressivement ensuite.

Contrepartie et fonds propres

Stecy: Je pense que je fais un peu une obsession de l'argent en ce moment, au point d'en oublier le but même de l'incubateur. En présentant le projet à l'école, je sais que mes camarades vont présenter des projets plus simples financièrement, comme des plateformes. Moi je me dis que toutes les questions qu'ils vont me poser vont être compliquées, parce que je ne suis pas encore en contact avec la Fondation Roi Baudouin ou d'autres, et je n'ai pas toutes les clés en main. Le projet n'est encore qu'une idée que j'avais avec Ousmane, pas encore formalisée.

Geoffroy: N'étant pas dans le contexte sénégalais, mon rôle n'est pas d'identifier des bailleurs précis qui garantiraient toutes les resources, mais de donner des orientations. Le projet pourrait par exemple être soumis à [l'ADEPME, sigle à vérifier] au Sénégal, ou à d'autres partenaires techniques et financiers identifiés qui peuvent accompagner la mise en œuvre. On ne peut pas dire de façon tranchée « voilà le financement, voilà le projet » : on peut proposer des pistes de financement, mais c'est ensuite à vous d'aller vers la mobilisation. N'oublions pas non plus qu'Ousmane doit apporter une contrepartie, des fonds propres : si tout le risque est porté par d'autres, c'est un déséquilibre.

Stecy: J'y avais déjà pensé, notamment pour les incubés : au début, je me disais qu'il ne fallait pas leur demander d'argent, parce que ceux qui n'ont pas les moyens ont parfois des rêves qu'ils ne pourraient jamais réaliser sinon. Mais quelqu'un ici, pendant mon stage, m'a fait remarquer que s'ils ne mettent pas un peu d'argent, même à leur échelle, cela ne prouve pas qu'ils sont motivés à s'investir pleinement. Je pense que ce n'est pas faux : sans rien en jeu, on s'investit moins.

Le rôle d'un incubateur au-delà de l'argent : l'exemple de la réserve du Mono

Geoffroy: Je suis content, c'est un bon projet, et je pense que le contexte de nos régions d'Afrique a besoin de ce type de services et d'acteurs. L'argent seul n'apporte pas la réflexion, ni la structuration, ni l'organisation. Une entreprise, c'est un jeu de rôles, un ensemble d'acteurs qui se répartissent les tâches pour atteindre une finalité commune. Ces structures doivent porter l'information sur les opportunités existantes sur un territoire, et stimuler l'écosystème en rapprochant les acteurs. Au Bénin, plusieurs communes ont par exemple installé des incubateurs qui offrent des services d'écoute et d'orientation aux jeunes, pour répondre au paradoxe des diplômés qui sortent de l'université sans savoir quoi faire de leur diplôme.

Geoffroy: Je suis moi-même dans ce métier depuis 2003 [année à vérifier] et j'y suis toujours très motivé ; si ça vous intéresse un jour, il y a aussi moyen de venir découvrir le Bénin en bénévolat. Je représente OVO ici, et nous développons [nom du programme à vérifier] Technology Africa au Bénin, où nous accompagnons des entrepreneurs motivés en leur apportant l'expertise de notre réseau. C'est d'ailleurs en 2021 que j'ai rencontré Leukelé et découvert son projet, entre autres, et je suis resté très intéressé par ce qu'ils font.

Geoffroy: Nous travaillons aussi avec beaucoup d'exploitants agricoles, notamment dans le maraîchage et divers petits métiers liés à l'agriculture. Un exemple concret : nous avons piloté, avec la coopération, un projet dans la Réserve de biosphère transfrontalière du Mono [nom à vérifier]. Les communautés qui vivent de la pêche et de petits métiers informels exercent une forte pression sur cet écosystème : les poissons, le sable, les mangroves coupées par les femmes pour la cuisson ou pour fabriquer du sel. Pour réduire cette pression humaine, nous avons été chargés d'accompagner les volets techniques et entrepreneuriaux du projet.

Geoffroy: Nous avons lancé un appel à candidatures et reçu 532 dossiers, dont 200 ont été sélectionnés. Les candidats ont suivi six mois de formation dans l'un des treize métiers proposés : agriculteur, éleveur d'escargots, plombier, soudeur pour fabriquer du matériel, électricien pour l'installation de panneaux solaires, entre autres. À l'issue de la formation, ils ont reçu une attestation ainsi qu'un kit de démarrage pour installer leur activité, en diversification de leurs revenus, afin de réduire leur dépendance à la réserve. Nous les suivons pendant un an pour qu'ils aient un interlocuteur pour les conseiller et les orienter. Nous avons aussi mis en place des clusters, des réseaux de vente groupée, après une étude de prospection commerciale pour identifier des partenaires qui agrègent et distribuent leur production.

Conclusion

Stecy: C’est vraiment dans cette direction que je veux aller : les petits métiers, les artisans, pas un incubateur pour de gros business avec beaucoup d’employés, comme on en voit souvent dans les universités en Belgique. Je pense par exemple à un chauffeur Yango que je prenais souvent, qui avait fait une formation en mécanique et rêvait d’avoir son propre garage, sans en avoir les moyens. Il vivait dans l’entre-deux entre Diamniadio et Dakar, une zone en plein essor, et je me dis que ce genre de profil pourrait vraiment bénéficier d’un projet comme celui-ci.

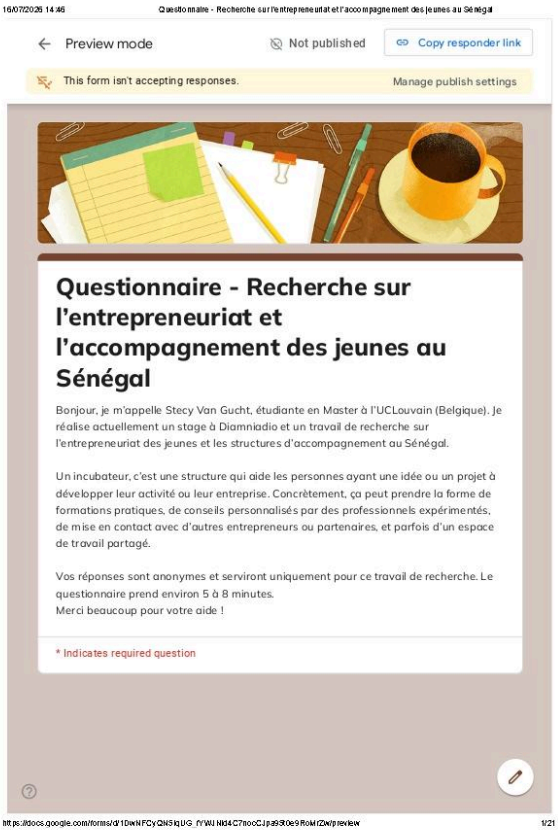
Geoffroy: On ne peut pas tout faire, il faut se spécialiser.

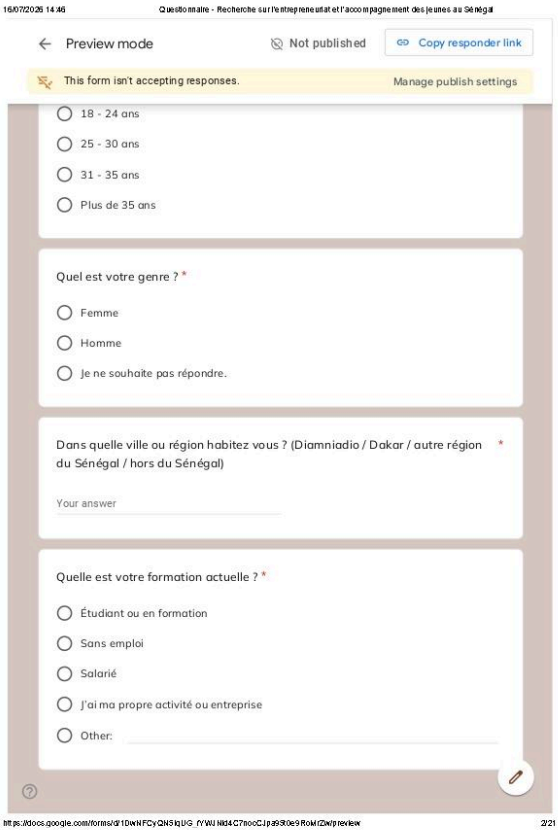
Stecy: C’est vrai, j’ai parfois tendance à l’oublier et à vouloir tout ajouter. Il faut trouver la porte d’entrée, et le reste suivra progressivement, en partant des besoins actuels avant d’étendre le projet.

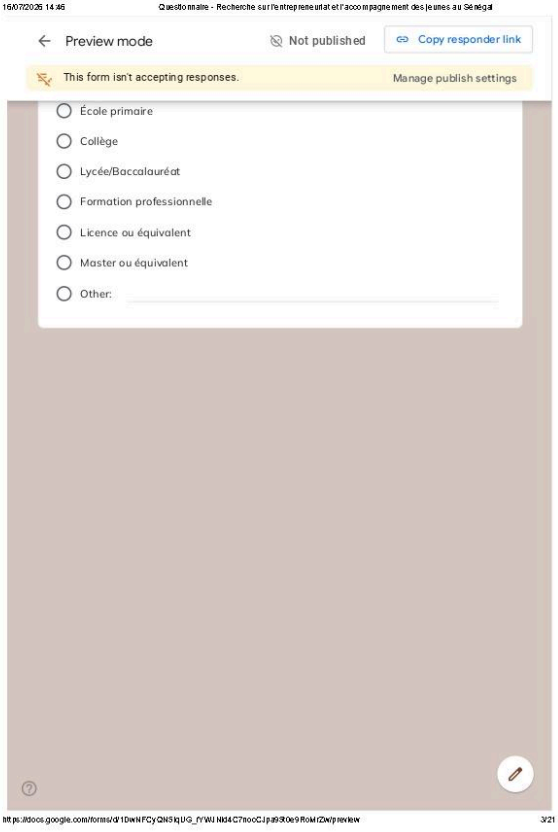
Stecy: Merci beaucoup pour votre temps, ça m’a vraiment aidée à me recentrer sur l’essentiel. Une fois que j’aurai retravaillé tout ça, je vous enverrai le document.

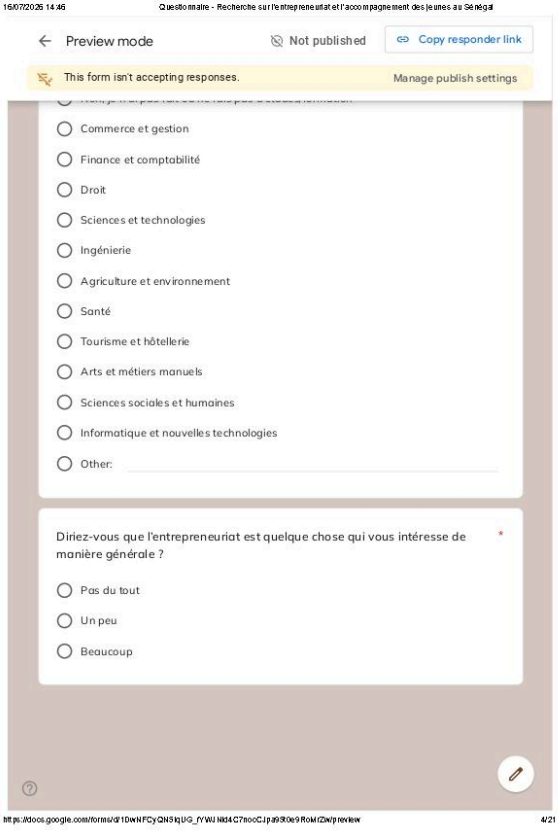
Geoffroy: Avec plaisir. Comme ça, le jour où vous aurez la pression des délais, vous pourrez avancer plus vite. Bon week-end.

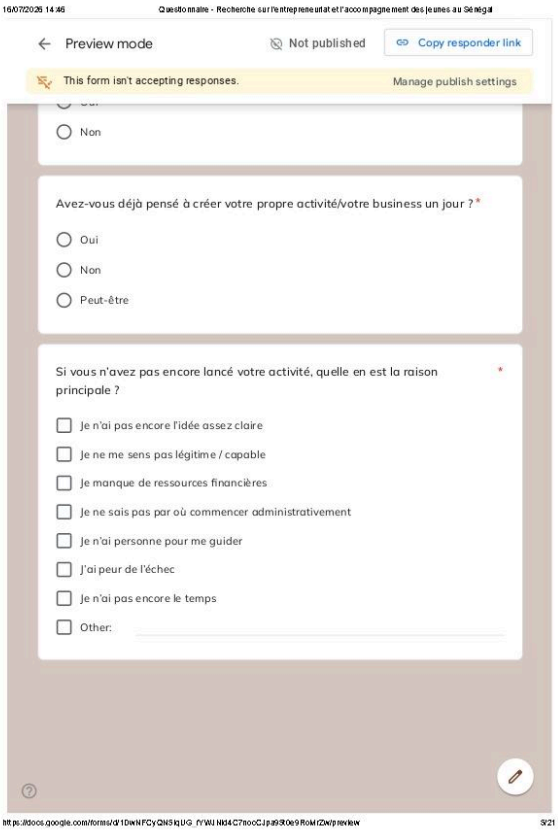
13.3. Appendix C: Survey questions

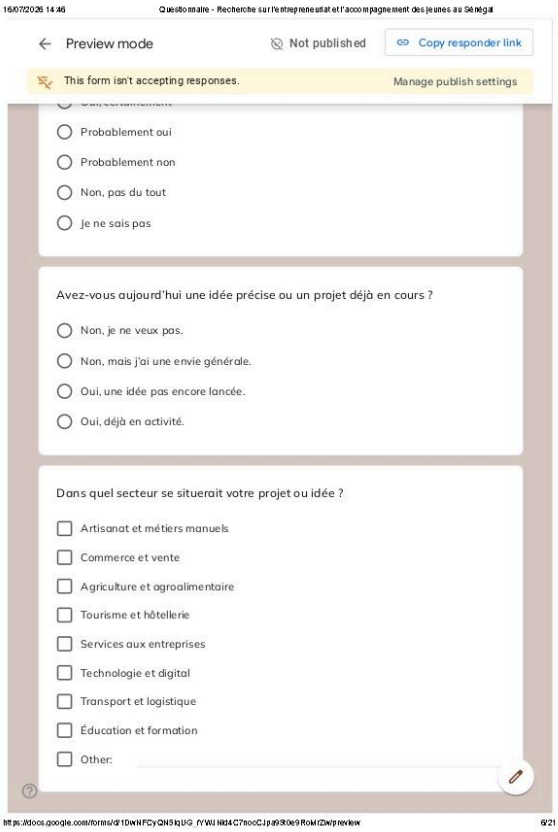


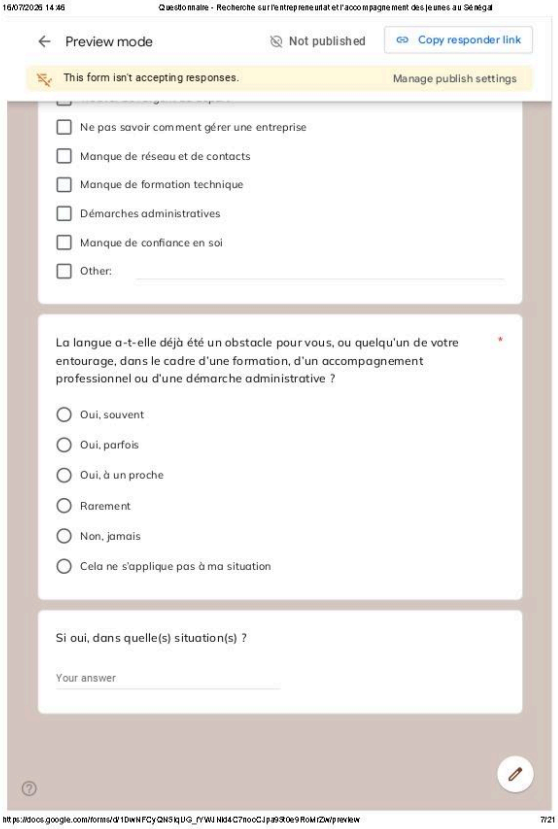


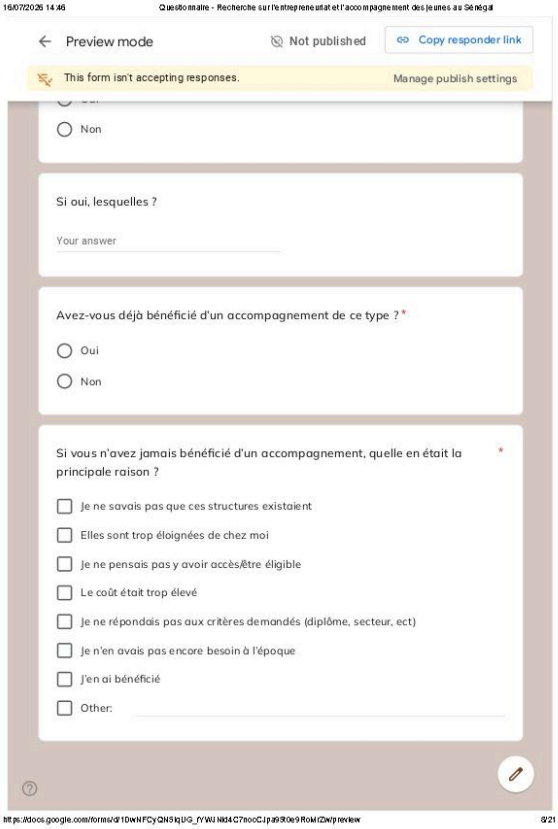


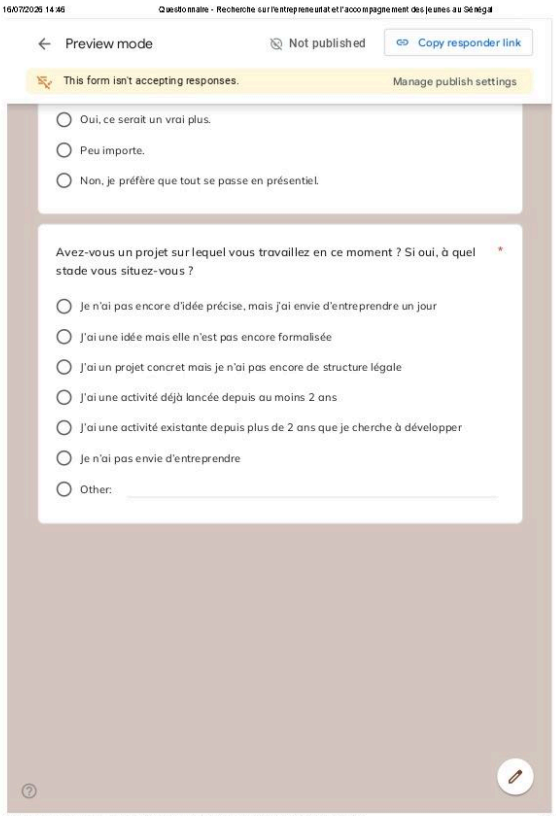


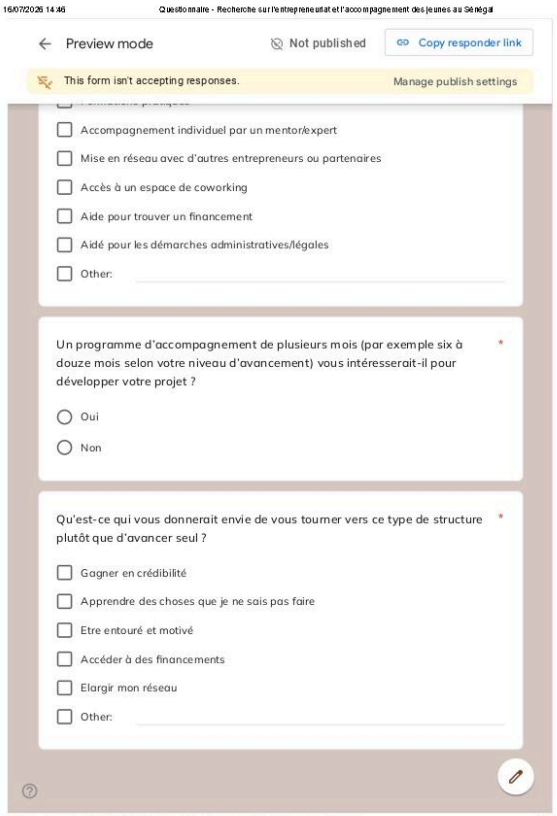

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Non
Avez-vous déjà pensé à créer votre propre activité/votre business un jour ? *
Oui
Non
Peut-être
Si vous n'avez pas encore lancé votre activité, quelle en est la raison principale ? *
Je n'ai pas encore l'idée assez claire
Je ne me sens pas légitime / capable
Je manque de ressources financières
Je ne sais pas par où commencer administrativement
Je n'ai personne pour me guider
J'ai peur de l'échec
Je n'ai pas encore le temps
Other:
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZIw/preview 5/21

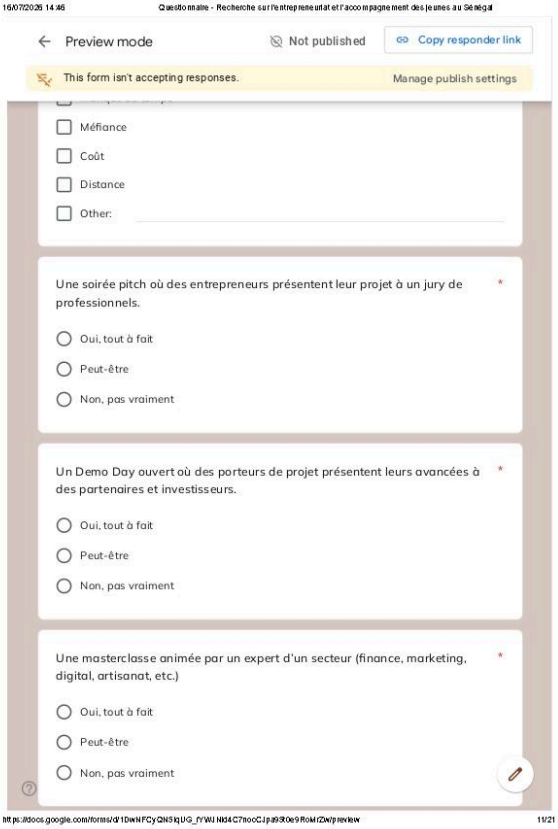

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Probablement oui
Probablement non
Non, pas du tout
Je ne sais pas
Avez-vous aujourd'hui une idée précise ou un projet déjà en cours ?
Non, je ne veux pas.
Non, mais j'ai une envie générale.
Oui, une idée pas encore lancée.
Oui, déjà en activité.
Dans quel secteur se situerait votre projet ou idée ?
Artisanat et métiers manuels
Commerce et vente
Agriculture et agroalimentaire
Tourisme et hôtellerie
Services aux entreprises
Technologie et digital
Transport et logistique
Éducation et formation
Other:
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZIw/preview 6/21

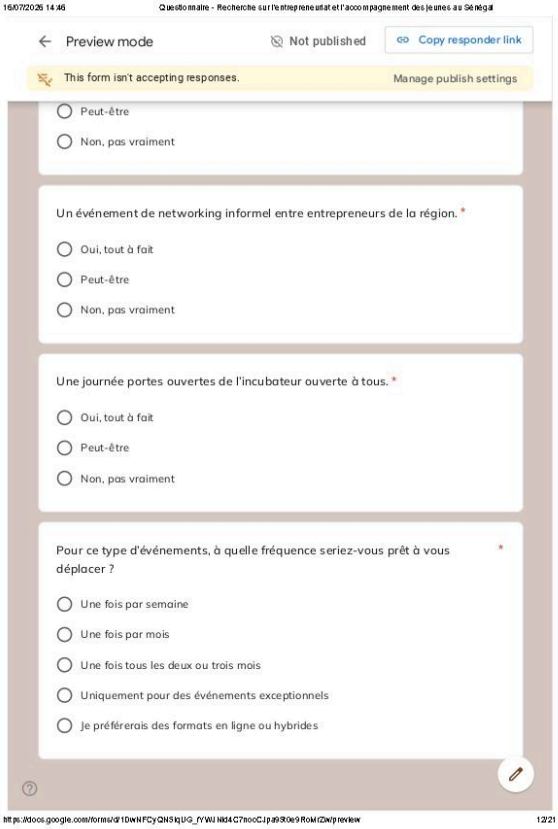

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Ne pas savoir comment gérer une entreprise
Manque de réseau et de contacts
Manque de formation technique
Démarches administratives
Manque de confiance en soi
Other:
La langue a-t-elle déjà été un obstacle pour vous, ou quelqu'un de votre entourage, dans le cadre d'une formation, d'un accompagnement professionnel ou d'une démarche administrative ? *
Oui, souvent
Oui, parfois
Oui, à un proche
Rarement
Non, jamais
Cela ne s'applique pas à ma situation
Si oui, dans quelle(s) situation(s) ?
Your answer
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZIw/preview 7/21

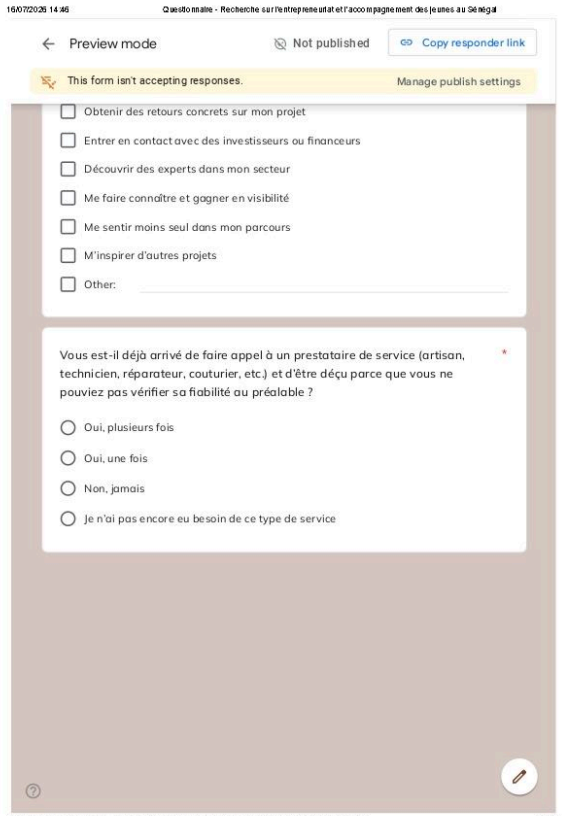

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Non
Si oui, lesquelles ?
Your answer
Avez-vous déjà bénéficié d'un accompagnement de ce type ? *
Oui
Non
Si vous n'avez jamais bénéficié d'un accompagnement, quelle en était la principale raison ? *
Je ne savais pas que ces structures existaient
Elles sont trop éloignées de chez moi
Je ne pensais pas y avoir accès/être éligible
Le coût était trop élevé
Je ne répondais pas aux critères demandés (diplôme, secteur, ect)
Je n'en avais pas encore besoin à l'époque
J'en ai bénéficié
Other:
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZIw/preview 8/21

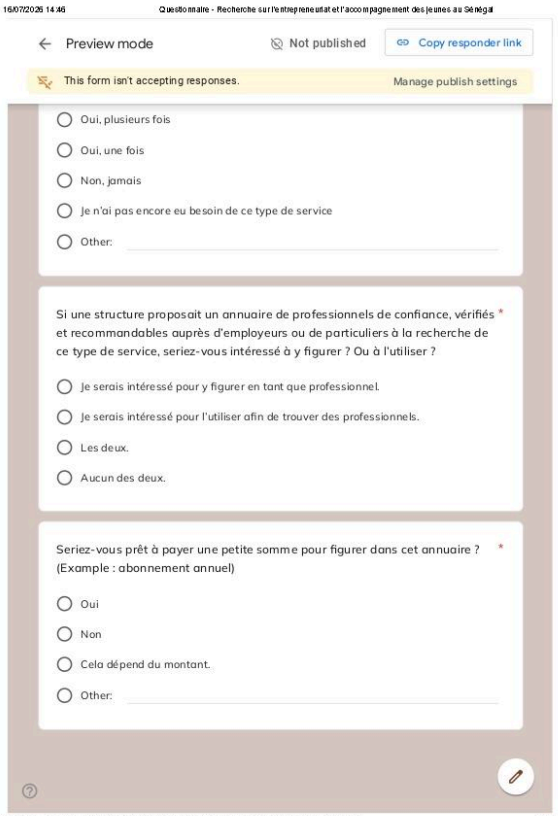

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Oui, ce serait un vrai plus.
Peu importe.
Non, je préfère que tout se passe en présentiel.
Avez-vous un projet sur lequel vous travaillez en ce moment ? Si oui, à quel stade vous situez-vous ? *
Je n'ai pas encore d'idée précise, mais j'ai envie d'entreprendre un jour
J'ai une idée mais elle n'est pas encore formalisée
J'ai un projet concret mais je n'ai pas encore de structure légale
J'ai une activité déjà lancée depuis au moins 2 ans
J'ai une activité existante depuis plus de 2 ans que je cherche à développer
Je n'ai pas envie d'entreprendre
Other:
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZIw/preview 9/21

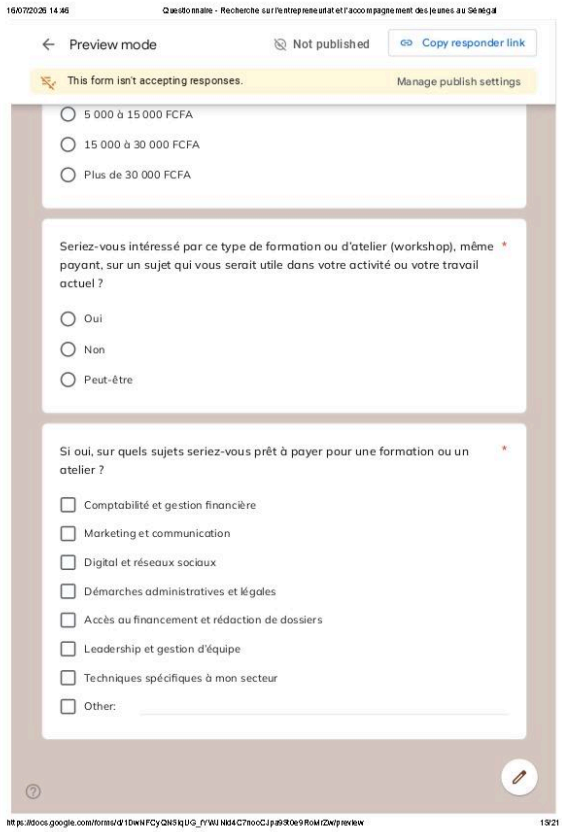

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Accompagnement individuel par un mentor/expert
Mise en réseau avec d'autres entrepreneurs ou partenaires
Accès à un espace de coworking
Aide pour trouver un financement
Aidé pour les démarches administratives/légales
Other:
Un programme d'accompagnement de plusieurs mois (par exemple six à douze mois selon votre niveau d'avancement) vous intéresserait-il pour développer votre projet ? *
Oui
Non
Qu'est-ce qui vous donnerait envie de vous tourner vers ce type de structure plutôt que d'avancer seul ? *
Gagner en crédibilité
Apprendre des choses que je ne sais pas faire
Etre entouré et motivé
Accéder à des financements
Elargir mon réseau
Other:
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZIw/preview 10/21

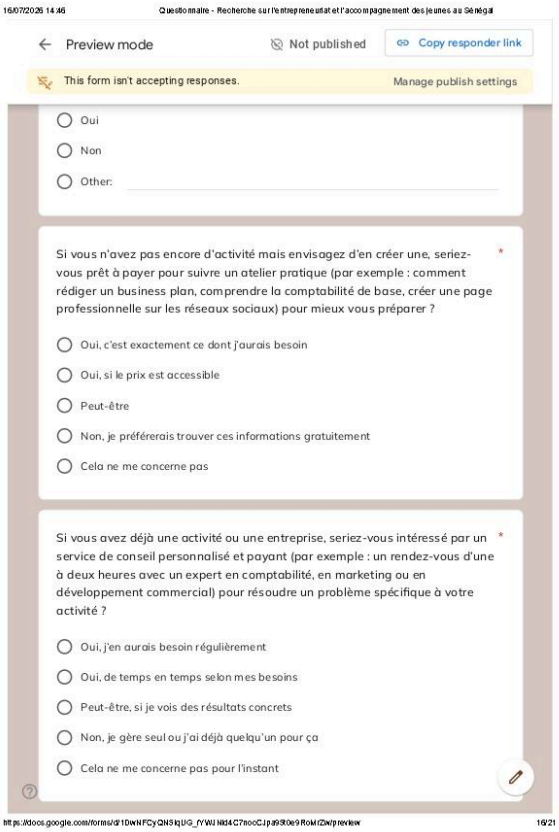

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Méfiance
Coût
Distance
Other:
Une soirée pitch où des entrepreneurs présentent leur projet à un jury de professionnels. *
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
Un Demo Day ouvert où des porteurs de projet présentent leurs avancées à des partenaires et investisseurs. *
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
Une masterclasse animée par un expert d'un secteur (finance, marketing, digital, artisanat, etc.) *
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZIw/preview 11/21

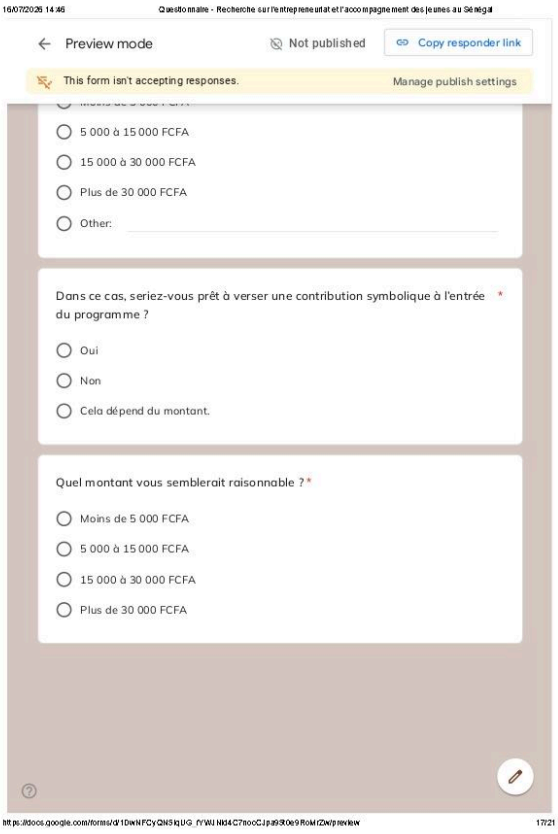

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Peut-être
Non, pas vraiment
Un événement de networking informel entre entrepreneurs de la région. *
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
Une journée portes ouvertes de l'incubateur ouverte à tous. *
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
Pour ce type d'événements, à quelle fréquence seriez-vous prêt à vous déplacer ? *
Une fois par semaine
Une fois par mois
Une fois tous les deux ou trois mois
Uniquement pour des événements exceptionnels
Je préférerais des formats en ligne ou hybrides
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZIw/preview 12/21

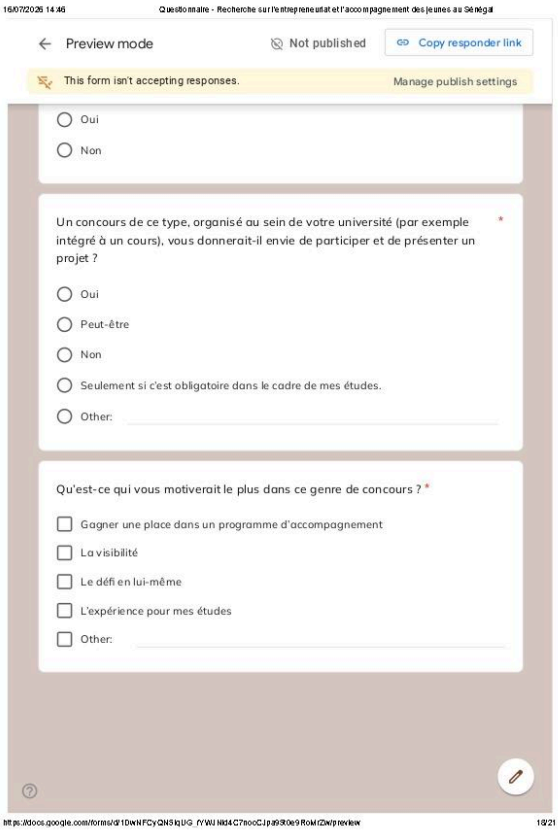

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Obtenir des retours concrets sur mon projet
Entrer en contact avec des investisseurs ou financeurs
Découvrir des experts dans mon secteur
Me faire connaître et gagner en visibilité
Me sentir moins seul dans mon parcours
M'inspirer d'autres projets
Other:
Vous est-il déjà arrivé de faire appel à un prestataire de service (artisan, technicien, réparateur, couturier, etc.) et d'être déçu parce que vous ne pouviez pas vérifier sa fiabilité au préalable ? *
Oui, plusieurs fois
Oui, une fois
Non, jamais
Je n'ai pas encore eu besoin de ce type de service
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5lqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZw/preview 13/21

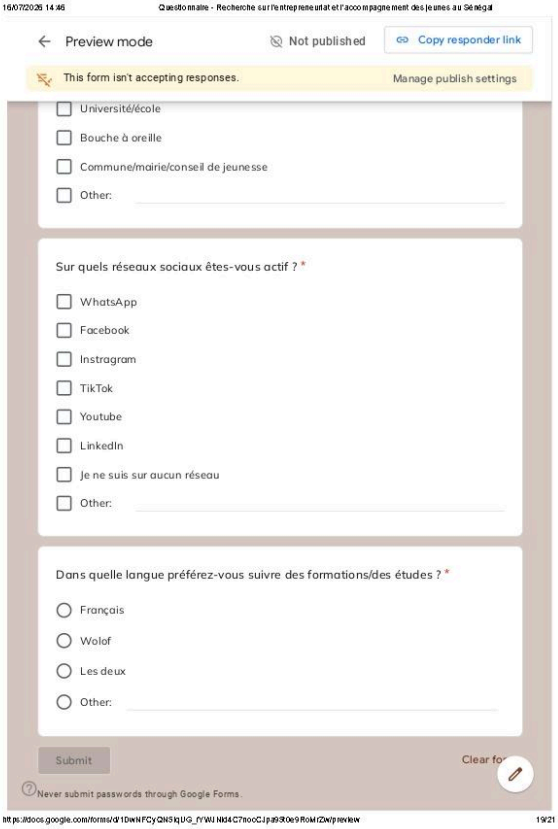

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Oui, plusieurs fois
Oui, une fois
Non, jamais
Je n'ai pas encore eu besoin de ce type de service
Other:
Si une structure proposait un annuaire de professionnels de confiance, vérifiés et recommandables auprès d'employeurs ou de particuliers à la recherche de ce type de service, seriez-vous intéressé à y figurer ? Ou à l'utiliser ? *
Je serais intéressé pour y figurer en tant que professionnel.
Je serais intéressé pour l'utiliser afin de trouver des professionnels.
Les deux.
Aucun des deux.
Seriez-vous prêt à payer une petite somme pour figurer dans cet annuaire ? (Example : abonnement annuel) *
Oui
Non
Cela dépend du montant.
Other:
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5lqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZw/preview 14/21


16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
5 000 à 15 000 FCFA
15 000 à 30 000 FCFA
Plus de 30 000 FCFA
Seriez-vous intéressé par ce type de formation ou d'atelier (workshop), même payant, sur un sujet qui vous serait utile dans votre activité ou votre travail actuel ? *
Oui
Non
Peut-être
Si oui, sur quels sujets seriez-vous prêt à payer pour une formation ou un atelier ? *
Comptabilité et gestion financière
Marketing et communication
Digital et réseaux sociaux
Démarches administratives et légales
Accès au financement et rédaction de dossiers
Leadership et gestion d'équipe
Techniques spécifiques à mon secteur
Other:
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5lqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZw/preview 15/21


16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Oui
Non
Other:
Si vous n'avez pas encore d'activité mais envisagez d'en créer une, seriez-vous prêt à payer pour suivre un atelier pratique (par exemple : comment rédiger un business plan, comprendre la comptabilité de base, créer une page professionnelle sur les réseaux sociaux) pour mieux vous préparer ? *
Oui, c'est exactement ce dont j'aurais besoin
Oui, si le prix est accessible
Peut-être
Non, je préférerais trouver ces informations gratuitement
Cela ne me concerne pas
Si vous avez déjà une activité ou une entreprise, seriez-vous intéressé par un service de conseil personnalisé et payant (par exemple : un rendez-vous d'une à deux heures avec un expert en comptabilité, en marketing ou en développement commercial) pour résoudre un problème spécifique à votre activité ? *
Oui, j'en aurais besoin régulièrement
Oui, de temps en temps selon mes besoins
Peut-être, si je vois des résultats concrets
Non, je gère seul ou j'ai déjà quelqu'un pour ça
Cela ne me concerne pas pour l'instant
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5lqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZw/preview 16/21


16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
5 000 à 15 000 FCFA
15 000 à 30 000 FCFA
Plus de 30 000 FCFA
Other:
Dans ce cas, seriez-vous prêt à verser une contribution symbolique à l'entrée du programme ? *
Oui
Non
Cela dépend du montant.
Quel montant vous semblerait raisonnable ? *
Moins de 5 000 FCFA
5 000 à 15 000 FCFA
15 000 à 30 000 FCFA
Plus de 30 000 FCFA
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZw/preview 17/21


16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Oui
Non
Un concours de ce type, organisé au sein de votre université (par exemple intégré à un cours), vous donnerait-il envie de participer et de présenter un projet ? *
Oui
Peut-être
Non
Seulement si c'est obligatoire dans le cadre de mes études.
Other:
Qu'est-ce qui vous motiverait le plus dans ce genre de concours ? *
Gagner une place dans un programme d'accompagnement
La visibilité
Le défi en lui-même
L'expérience pour mes études
Other:
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZw/preview 18/21


16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
Université/école
Bouche à oreille
Commune/mairie/conseil de jeunesse
Other:
Sur quels réseaux sociaux êtes-vous actif ? *
WhatsApp
Facebook
Instragram
TikTok
Youtube
LinkedIn
Je ne suis sur aucun réseau
Other:
Dans quelle langue préférez-vous suivre des formations/des études ? *
Français
Wolof
Les deux
Other:
Submit
Clear for
Never submit passwords through Google Forms.
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZw/preview 19/21

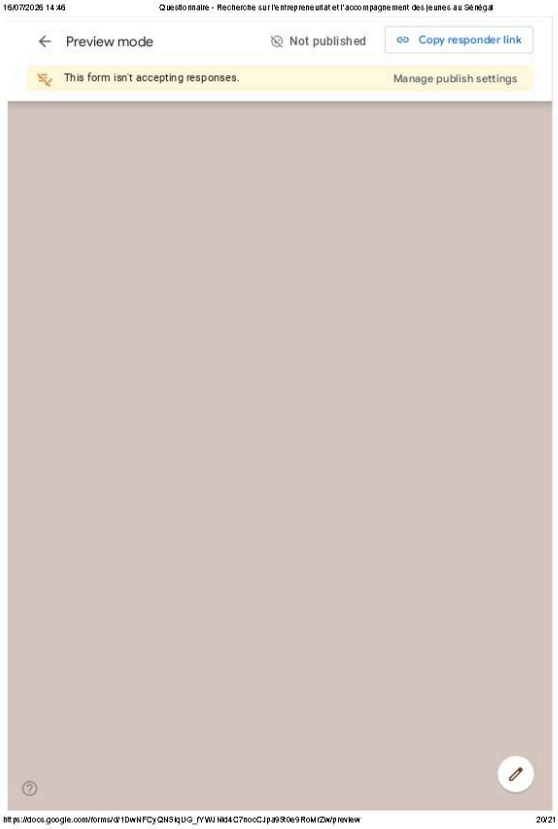
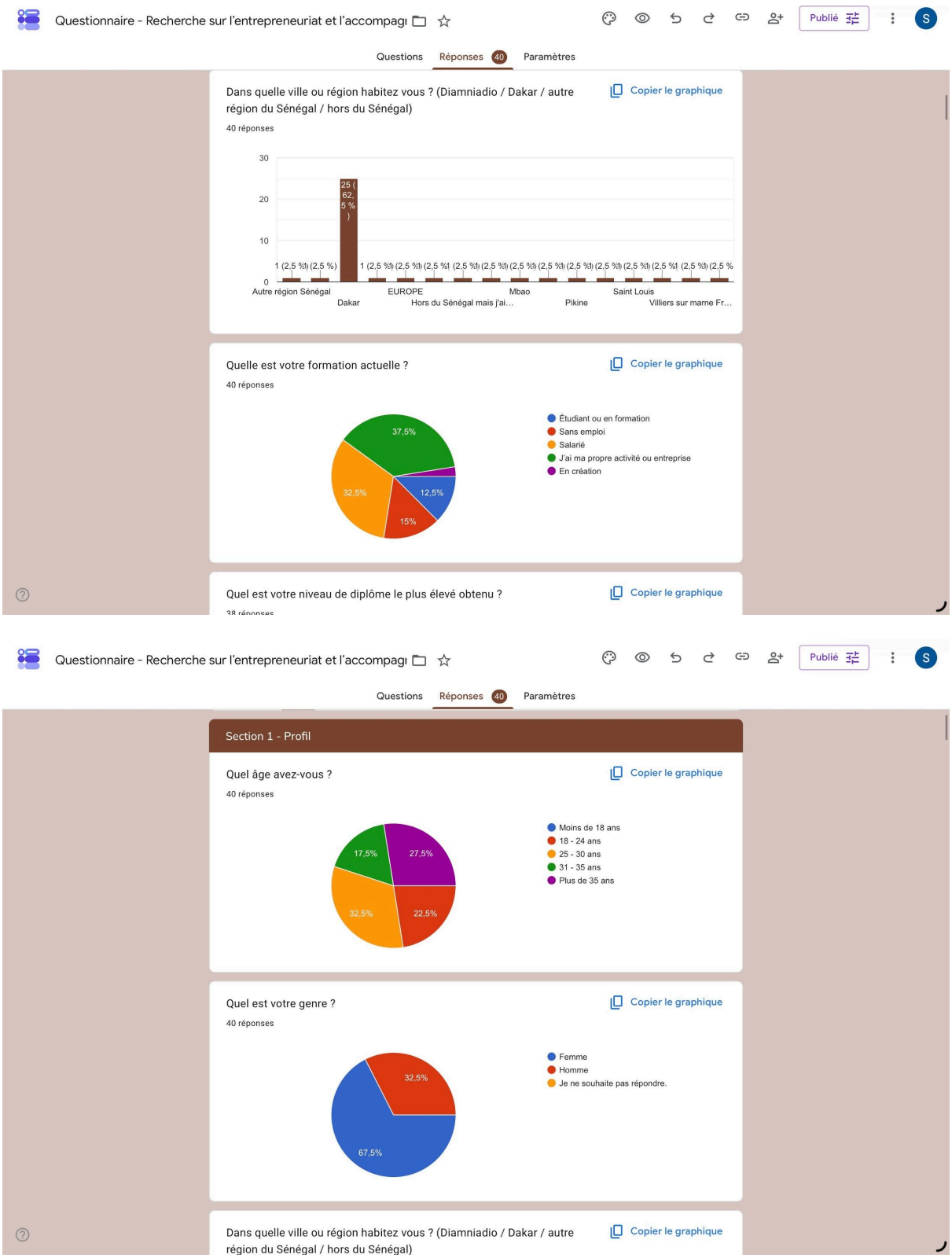

16/07/2026 14:46 Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes au Sénégal
Preview mode
Not published
Copy responder link
This form isn't accepting responses.
Manage publish settings
https://docs.google.com/forms/d/1DwNFCyQN5IqUG_fYWJNtd4C7nooCJpa9R0e9RoMrZw/preview 20/21

Figure 3: Aggregated survey results by question, generated by Google Form



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi

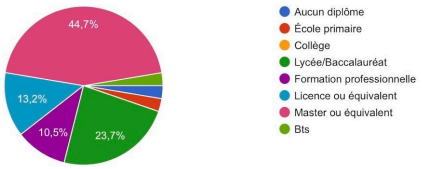
Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Quel est votre niveau de diplôme le plus élevé obtenu ?

Copier le graphique

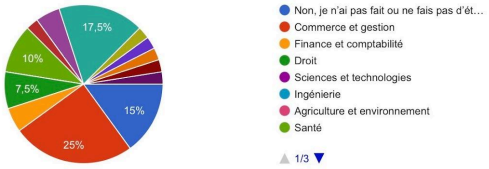
38 réponses



Faites-vous actuellement des études/une formation, ou en avez-vous déjà fait par le passé ? Si oui, dans quel domaine ?

Copier le graphique

40 réponses

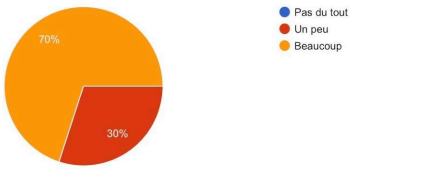


Section 2 - Rapport général à l'entreprenariat

Diriez-vous que l'entrepreneuriat est quelque chose qui vous intéresse de manière générale ?

Copier le graphique

40 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

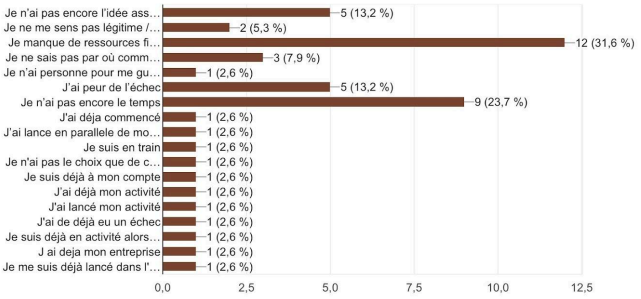
Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Si vous n'avez pas encore lancé votre activité, quelle en est la raison principale ?

Copier le graphique

38 réponses



Selon vous, faut-il avoir un diplôme pour bénéficier d'un programme d'accompagnement entrepreneurial ?

Copier le graphique

38 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

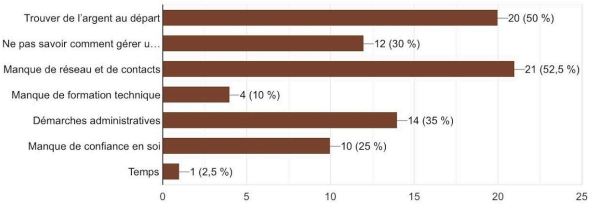
Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Quand vous pensez à créer ou développer une activité, qu'est-ce qui vous semble le plus difficile ?

Copier le graphique

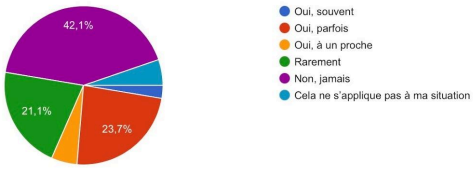
40 réponses



La langue a-t-elle déjà été un obstacle pour vous, ou quelqu'un de votre entourage, dans le cadre d'une formation, d'un accompagnement professionnel ou d'une démarche administrative ?

Copier le graphique

38 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi

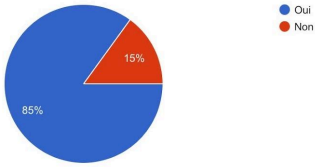
Publié

Questions | Réponses 40 | Paramètres

Connaissez-vous des personnes de votre entourage qui ont créé leur propre activité ?

Copier le graphique

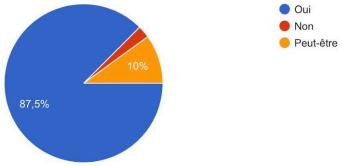
40 réponses



Avez-vous déjà pensé à créer votre propre activité/votre business un jour ?

Copier le graphique

40 réponses



Si vous n'avez pas encore lancé votre activité, quelle en est la raison principale ?

Copier le graphique

Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi

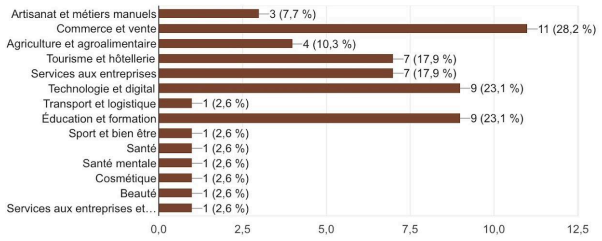
Publié

Questions | Réponses 40 | Paramètres

Dans quel secteur se situerait votre projet ou idée ?

Copier le graphique

39 réponses

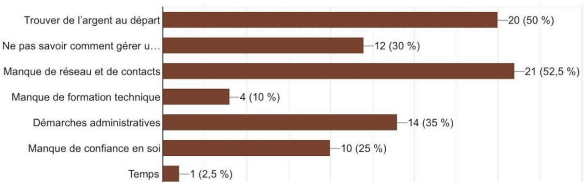


Section 3 - Difficultés rencontrées

Quand vous pensez à créer ou développer une activité, qu'est-ce qui vous semble le plus difficile ?

Copier le graphique

40 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Si oui, dans quelle(s) situation(s) ?

7 réponses

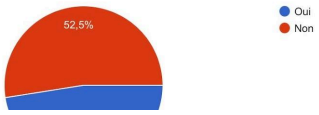
- Écrire en français
- Réunion
- Gérer des réunion en anglais
- Mon travail, nous couvrons des pays de langue portugaise
- Quand on doit valider des commandes en anglais
- Je me sens plus à l'aise dans ma langue natale
- Actuellement je suis francophone vivant dans un pays anglophone et mon anglais est encore hésitant donc je sais ce que c'est

Section 4 - Connaissance des structures d'accompagnement

Avant ce questionnaire, connaissiez-vous l'existence de structures qui accompagnent les jeunes entrepreneurs (incubateurs, programmes d'appui) ?

Copier le graphique

40 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

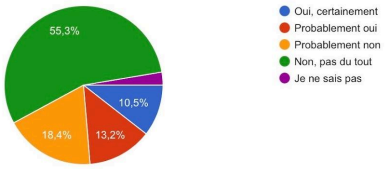
Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Selon vous, faut-il avoir un diplôme pour bénéficier d'un programme d'accompagnement entrepreneurial ?

Copier le graphique

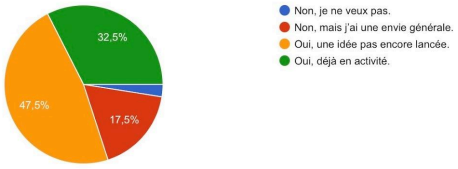
38 réponses



Avez-vous aujourd'hui une idée précise ou un projet déjà en cours ?

Copier le graphique

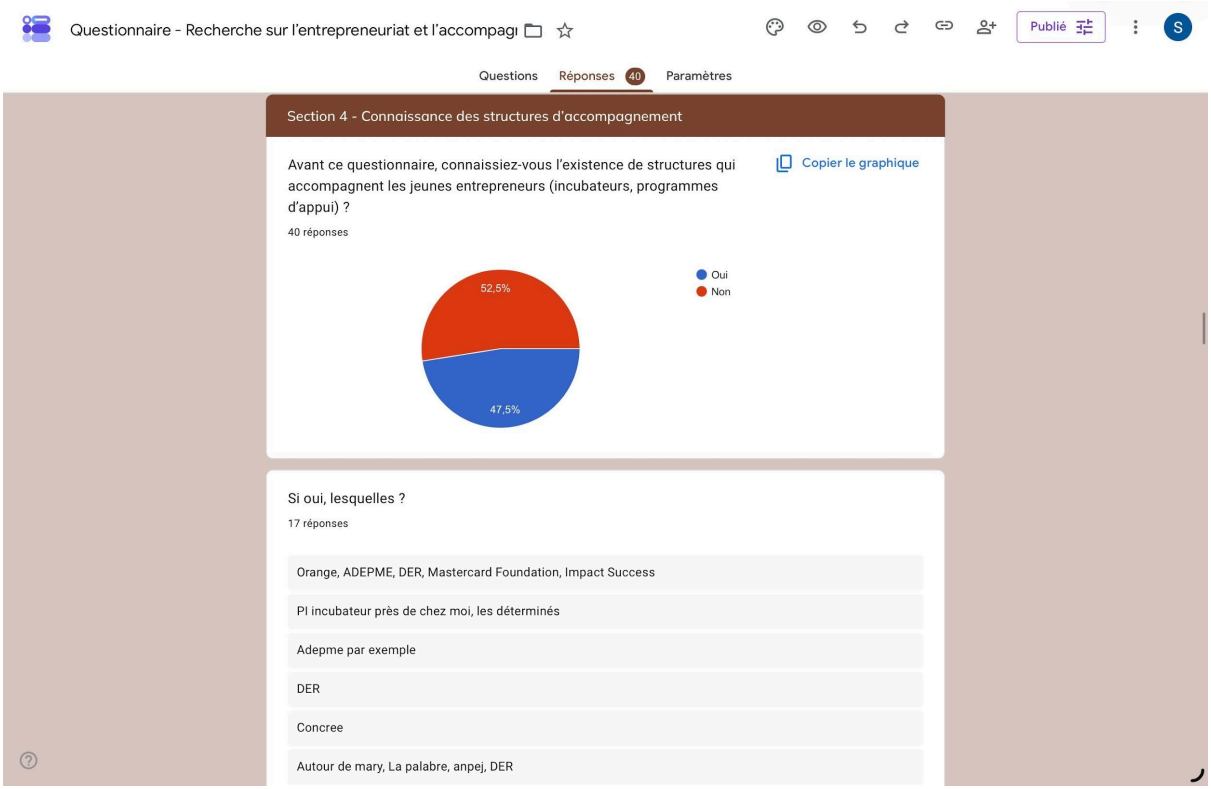
40 réponses

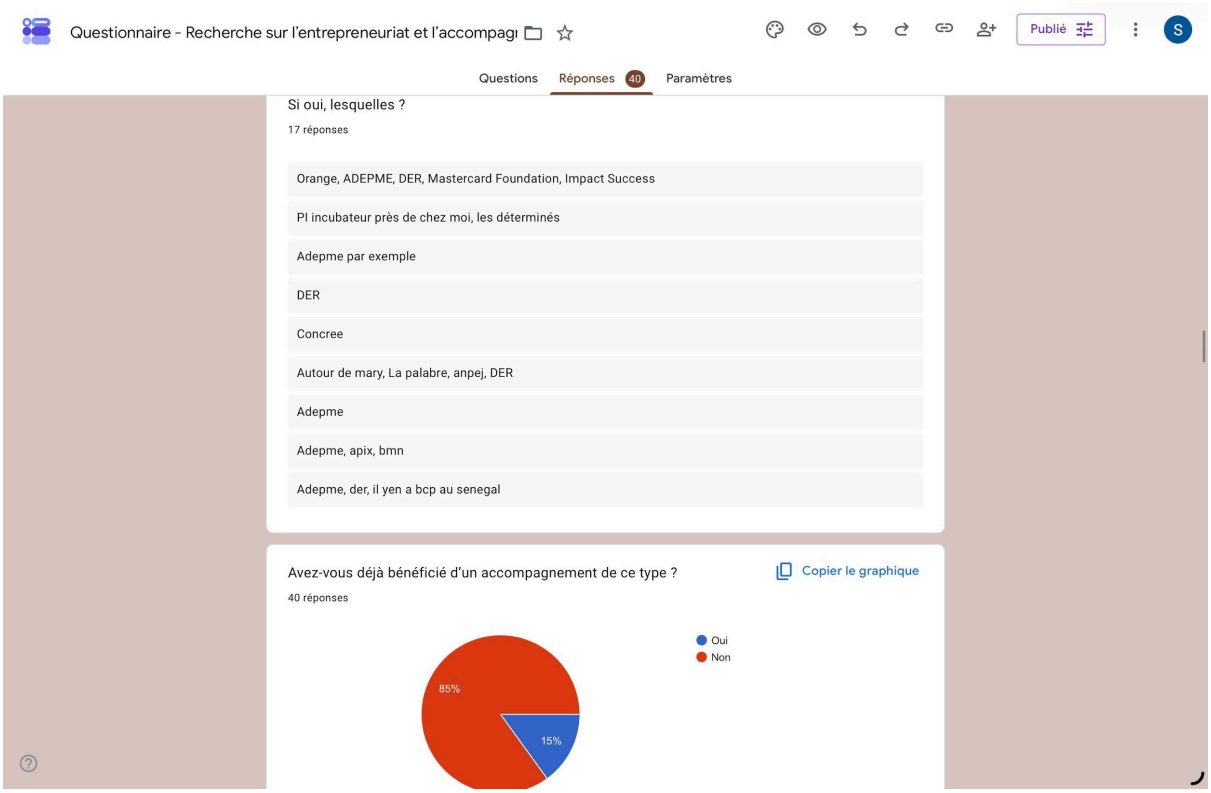


Dans quel secteur se situerait votre projet ou idée ?

Copier le graphique

39 réponses


Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi
Publié
Questions
Réponses 40
Paramètres
Section 4 - Connaissance des structures d'accompagnement
Avant ce questionnaire, connaissiez-vous l'existence de structures qui accompagnent les jeunes entrepreneurs (incubateurs, programmes d'appui) ?
Copier le graphique
40 réponses
52,5%
47,5%
Oui
Non
Si oui, lesquelles ?
17 réponses
Orange, ADEPME, DER, Mastercard Foundation, Impact Success
PI incubateur près de chez moi, les déterminés
Adepme par exemple
DER
Concree
Autour de mary, La palabre, anpej, DER


Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi
Publié
Questions
Réponses 40
Paramètres
Si oui, lesquelles ?
17 réponses
Orange, ADEPME, DER, Mastercard Foundation, Impact Success
PI incubateur près de chez moi, les déterminés
Adepme par exemple
DER
Concree
Autour de mary, La palabre, anpej, DER
Adepme
Adepme, apix, bmn
Adepme, der, il yen a bcp au senegal
Avez-vous déjà bénéficié d'un accompagnement de ce type ?
Copier le graphique
40 réponses
85%
15%
Oui
Non

Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

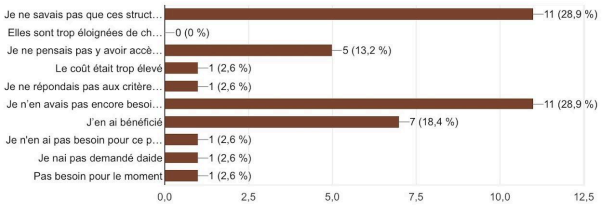
Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Si vous n'avez jamais bénéficié d'un accompagnement, quelle en était la principale raison ?

Copier le graphique

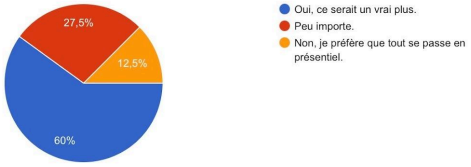
38 réponses



Si certaines activités du programme (formations, suivi avec un mentor) pouvaient se faire à distance (en ligne ou par téléphone), est-ce que ça faciliterait votre participation ?

Copier le graphique

40 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Section 5a - Intérêt pour un programme d'accompagnement

Avez-vous un projet sur lequel vous travaillez en ce moment ? Si oui, à quel stade vous situez-vous ?

Copier le graphique

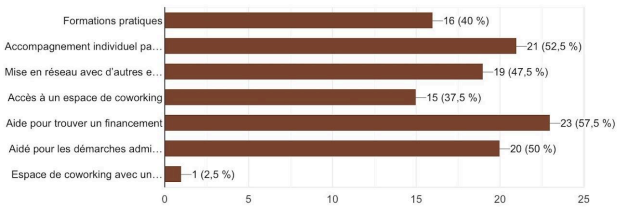
38 réponses

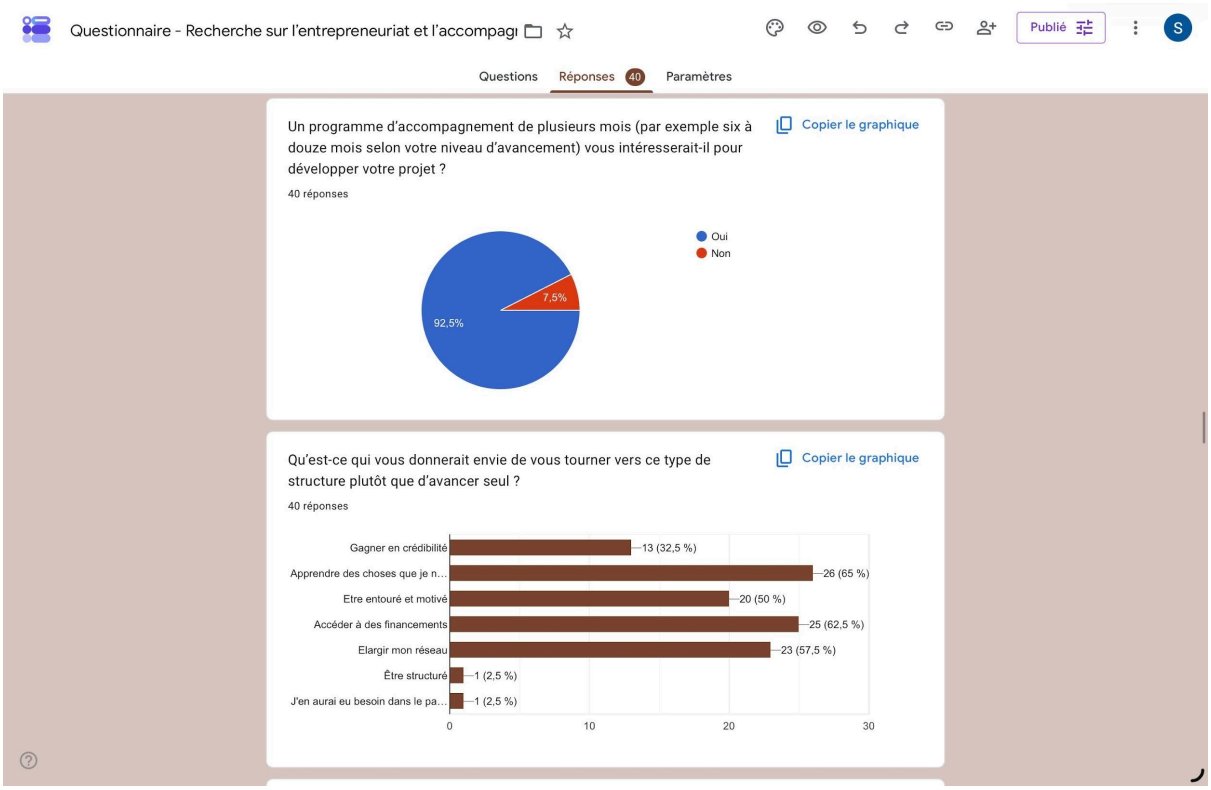


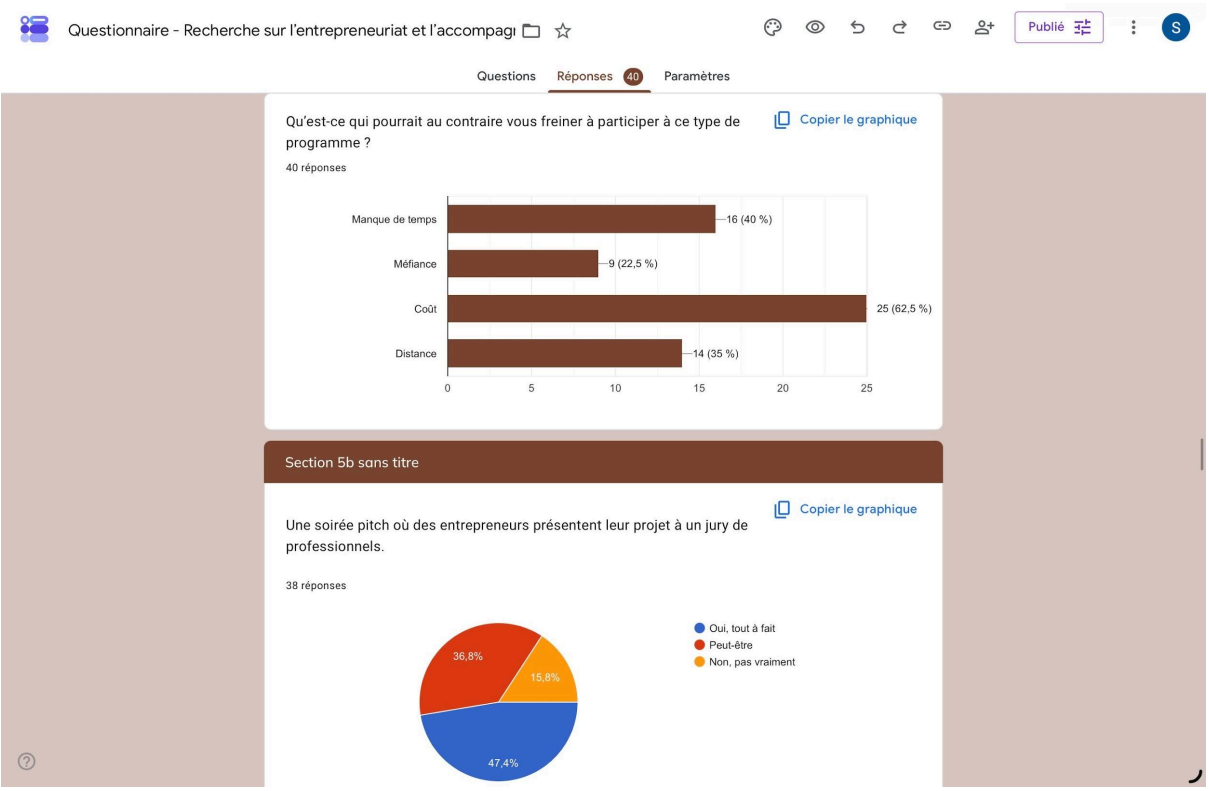
Si une structure comme celle décrite en introduction ouvrait près de chez vous, quels services vous seraient les plus utiles ?

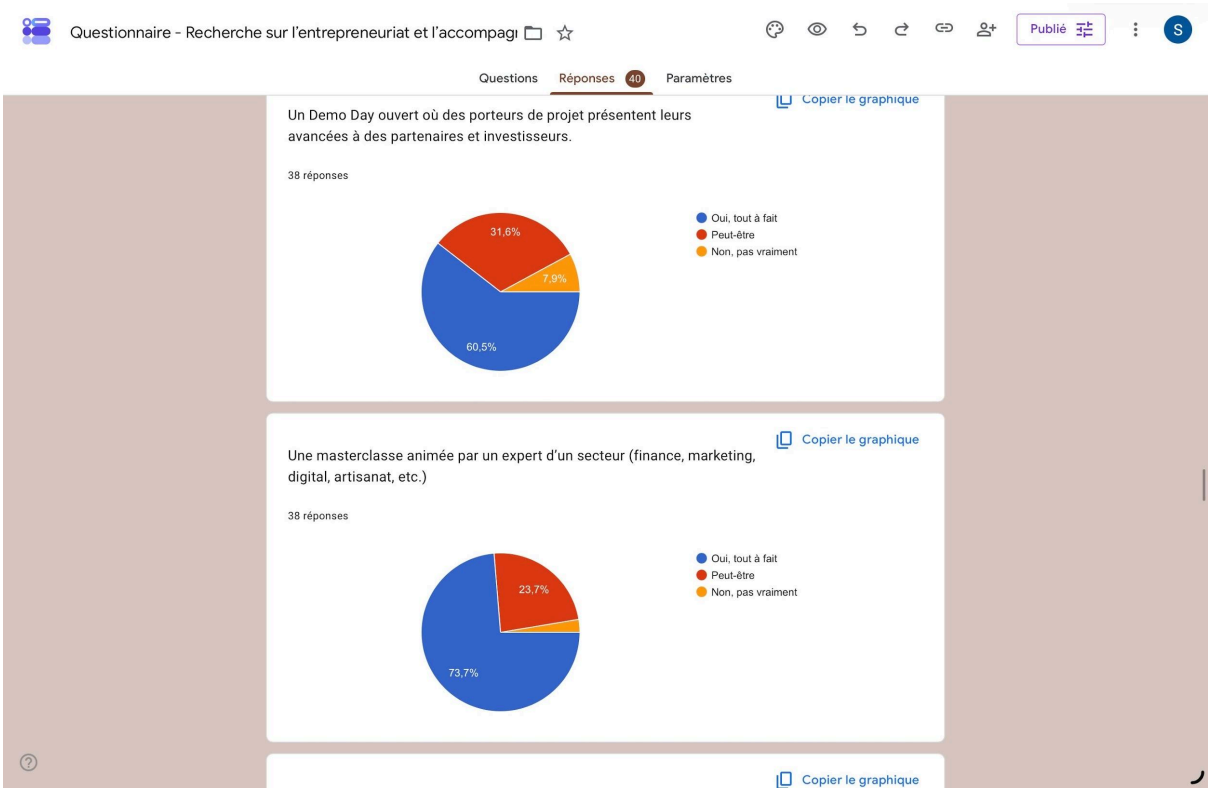
Copier le graphique

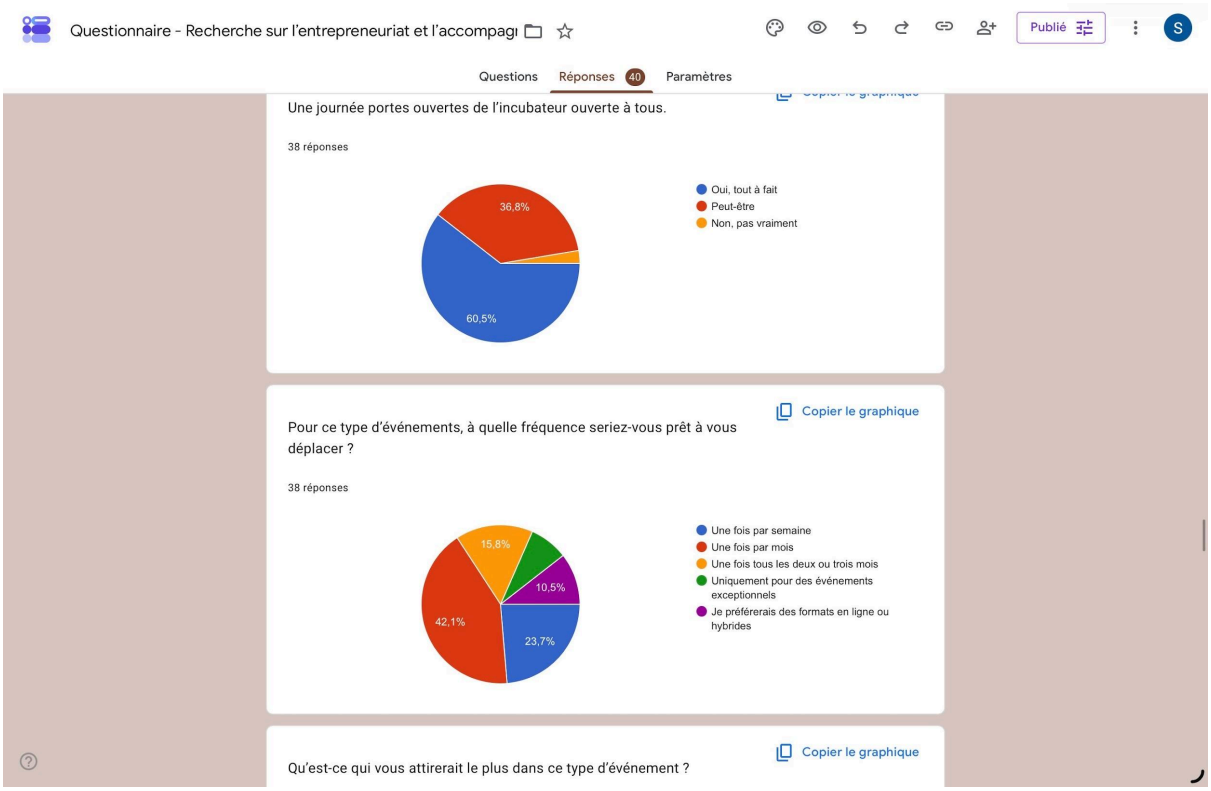
40 réponses




Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı
Publié
Questions
Réponses 40
Paramètres
Un programme d'accompagnement de plusieurs mois (par exemple six à douze mois selon votre niveau d'avancement) vous intéresserait-il pour développer votre projet ?
Copier le graphique
40 réponses
Oui
Non
7,5%
92,5%
Qu'est-ce qui vous donnerait envie de vous tourner vers ce type de structure plutôt que d'avancer seul ?
Copier le graphique
40 réponses
Gagner en crédibilité
13 (32,5 %)
Apprendre des choses que je n…
26 (65 %)
Etre entouré et motivé
20 (50 %)
Accéder à des financements
25 (62,5 %)
Elargir mon réseau
23 (57,5 %)
Être structuré
1 (2,5 %)
J'en aurai eu besoin dans le pa…
1 (2,5 %)
0
10
20
30


Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı
Publié
Questions
Réponses 40
Paramètres
Qu'est-ce qui pourrait au contraire vous freiner à participer à ce type de programme ?
Copier le graphique
40 réponses
Manque de temps
16 (40 %)
Méfiance
9 (22,5 %)
Coût
25 (62,5 %)
Distance
14 (35 %)
0
5
10
15
20
25
Section 5b sans titre
Une soirée pitch où des entrepreneurs présentent leur projet à un jury de professionnels.
Copier le graphique
38 réponses
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
36,8%
15,8%
47,4%


Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı
Publié
Questions
Réponses 40
Paramètres
Copier le graphique
Un Demo Day ouvert où des porteurs de projet présentent leurs avancées à des partenaires et investisseurs.
38 réponses
31,6%
7,9%
60,5%
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
Copier le graphique
Une masterclasse animée par un expert d'un secteur (finance, marketing, digital, artisanat, etc.)
38 réponses
23,7%
73,7%
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
Copier le graphique


Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı
Publié
Questions
Réponses 40
Paramètres
Une journée portes ouvertes de l'incubateur ouverte à tous.
38 réponses
36,8%
60,5%
Oui, tout à fait
Peut-être
Non, pas vraiment
Copier le graphique
Pour ce type d'événements, à quelle fréquence seriez-vous prêt à vous déplacer ?
38 réponses
15,8%
10,5%
42,1%
23,7%
Une fois par semaine
Une fois par mois
Une fois tous les deux ou trois mois
Uniquement pour des événements exceptionnels
Je préférerais des formats en ligne ou hybrides
Copier le graphique
Qu'est-ce qui vous attirerait le plus dans ce type d'événement ?

Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi

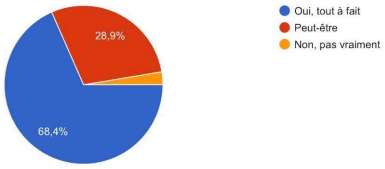
Publié

Questions | Réponses 40 | Paramètres

Copier le graphique

Un atelier pratique en petits groupes sur une compétence spécifique.

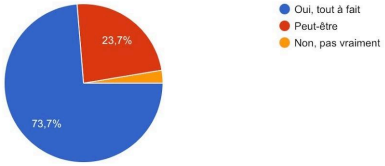
38 réponses



Copier le graphique

Un événement de networking informel entre entrepreneurs de la région.

38 réponses



Copier le graphique

Une journée portes ouvertes de l'incubateur ouverte à tous.

Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi

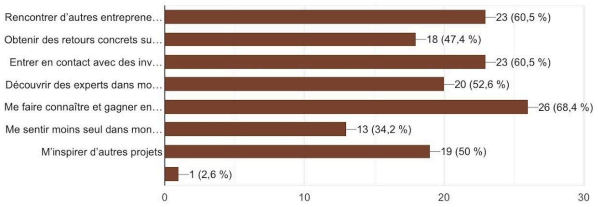
Publié

Questions | Réponses 40 | Paramètres

Copier le graphique

Qu'est-ce qui vous attirerait le plus dans ce type d'événement ?

38 réponses



Section 6a - Au-delà de la création d'entreprise : services et compétences

Copier le graphique

Vous est-il déjà arrivé de faire appel à un prestataire de service (artisan, technicien, réparateur, couturier, etc.) et d'être déçu parce que vous ne pouviez pas vérifier sa fiabilité au préalable ?

38 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

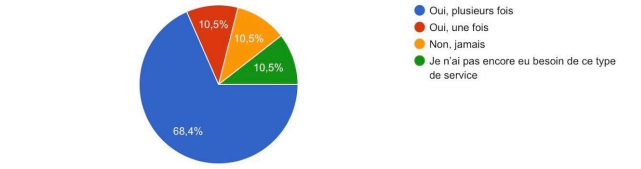
Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Copier le graphique

Vous est-il déjà arrivé d'avoir besoin d'un prestataire de service (artisan, technicien, réparateur, couturier, etc.) et de ne pas trouver facilement quelqu'un de confiance ?

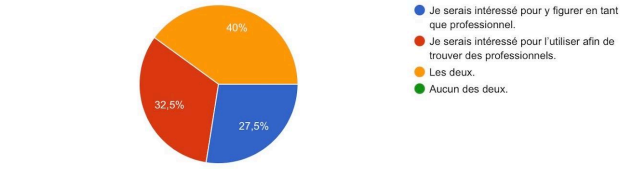
38 réponses



Copier le graphique

Si une structure proposait un annuaire de professionnels de confiance, vérifiés et recommandables auprès d'employeurs ou de particuliers à la recherche de ce type de service, seriez-vous intéressé à y figurer ? Ou à l'utiliser ?

40 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

Publié

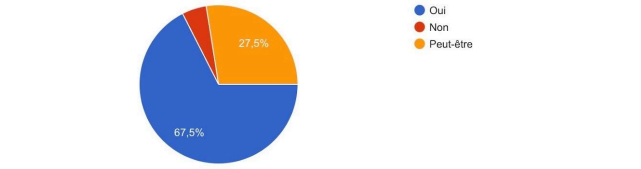
Questions Réponses 40 Paramètres

Section 6b - Au-delà de la création d'entreprise : services et compétences

Copier le graphique

Seriez-vous intéressé par ce type de formation ou d'atelier (workshop), même payant, sur un sujet qui vous serait utile dans votre activité ou votre travail actuel ?

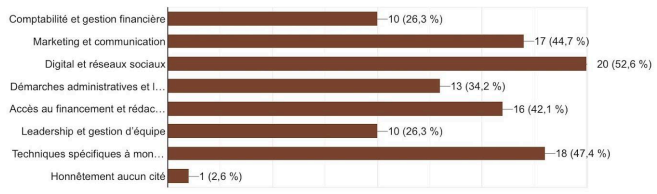
40 réponses



Copier le graphique

Si oui, sur quels sujets seriez-vous prêt à payer pour une formation ou un atelier ?

38 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

Publié

Questions | Réponses 40 | Paramètres

Seriez-vous prêt à payer une petite somme pour figurer dans cet annuaire ? (Example : abonnement annuel)

Copier le graphique

40 réponses



Quel montant vous semblerait raisonnable pour y figurer ?

Copier le graphique

40 réponses



Section 6b - Au-delà de la création d'entreprise : services et compétences

Seriez-vous intéressé par ce type de formation ou d'atelier (workshop), même payant, sur un sujet qui vous serait utile dans votre activité ou

Copier le graphique

Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

Publié

Questions | Réponses 40 | Paramètres

Pour les personnes ayant déjà une activité ou une entreprise, seriez-vous intéressé par un service de conseil ponctuel et payant (comptabilité, finance, marketing, digital, etc.) pour votre activité ?

Copier le graphique

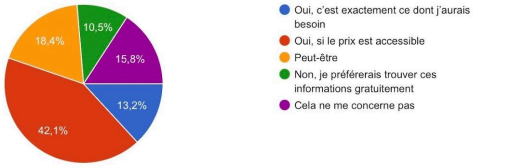
30 réponses



Si vous n'avez pas encore d'activité mais envisagez d'en créer une, seriez-vous prêt à payer pour suivre un atelier pratique (par exemple : comment rédiger un business plan, comprendre la comptabilité de base, créer une page professionnelle sur les réseaux sociaux) pour mieux vous préparer ?

Copier le graphique

38 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

Publié

Questions | Réponses 40 | Paramètres

Copier le graphique

Si vous avez déjà une activité ou une entreprise, seriez-vous intéressé par un service de conseil personnalisé et payant (par exemple : un rendez-vous d'une à deux heures avec un expert en comptabilité, en marketing ou en développement commercial) pour résoudre un problème spécifique à votre activité ?

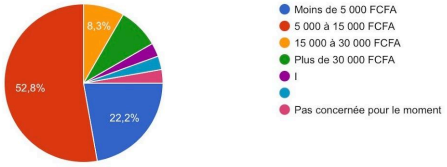
38 réponses



Copier le graphique

Si oui, quel montant vous semblerait raisonnable pour une session de conseil d'environ deux heures ?

36 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı

Publié

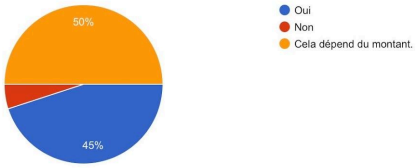
Questions | Réponses 40 | Paramètres

Section 7 - Engagement financier (programme d'incubation)

Copier le graphique

Dans ce cas, seriez-vous prêt à verser une contribution symbolique à l'entrée du programme ?

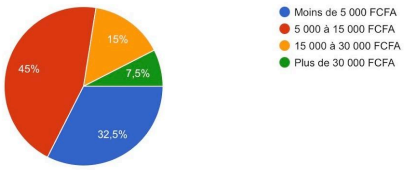
40 réponses



Copier le graphique

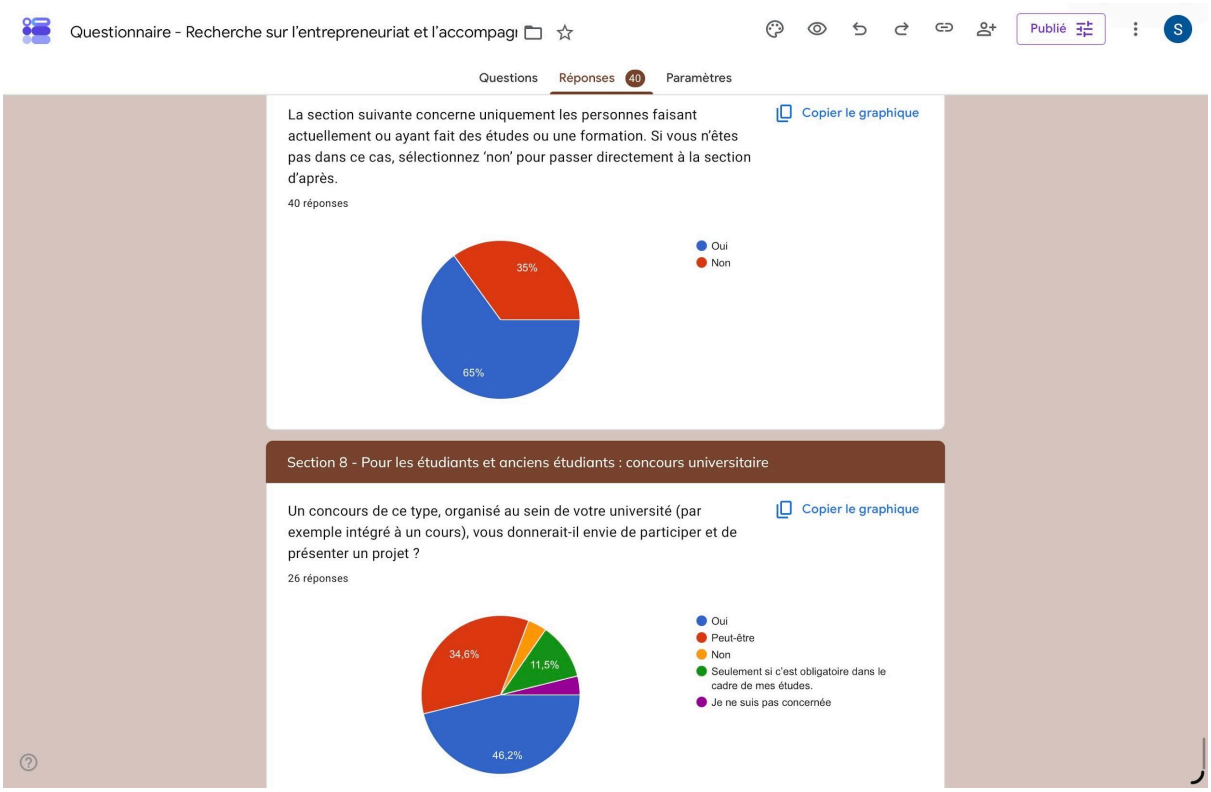
Quel montant vous semblerait raisonnable ?

40 réponses



Copier le graphique

La section suivante concerne uniquement les personnes faisant


Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagı
Publié
S
Questions
Réponses 40
Paramètres
La section suivante concerne uniquement les personnes faisant actuellement ou ayant fait des études ou une formation. Si vous n'êtes pas dans ce cas, sélectionnez 'non' pour passer directement à la section d'après.
Copier le graphique
40 réponses
35%
65%
Oui
Non
Section 8 - Pour les étudiants et anciens étudiants : concours universitaire
Un concours de ce type, organisé au sein de votre université (par exemple intégré à un cours), vous donnerait-il envie de participer et de présenter un projet ?
Copier le graphique
26 réponses
34,6%
11,5%
46,2%
Oui
Peut-être
Non
Seulement si c'est obligatoire dans le cadre de mes études.
Je ne suis pas concernée

Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi

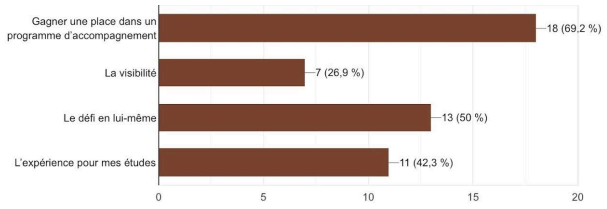
Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Qu'est-ce qui vous motiverait le plus dans ce genre de concours ?

Copier le graphique

26 réponses

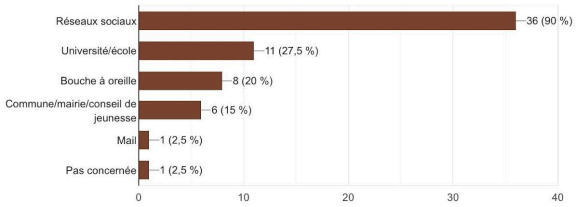


Section 9 - Communication

Comment préférez-vous être informé de ce type de programme ?

Copier le graphique

40 réponses



Questionnaire - Recherche sur l'entrepreneuriat et l'accompagi

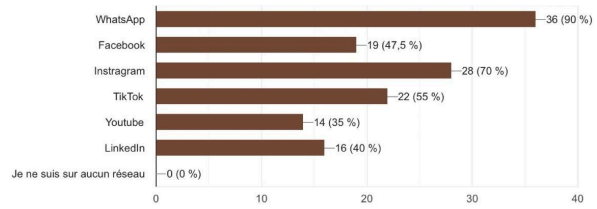
Publié

Questions Réponses 40 Paramètres

Sur quels réseaux sociaux êtes-vous actif ?

Copier le graphique

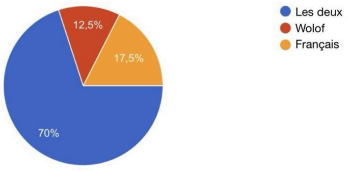
40 réponses



Dans quelle langue préférez-vous suivre des formations/des études ?

Copier le graphique

40 réponses



Fin du questionnaire

13.4. *Appendix D: Business Model Canvas*



13.5. *Appendix E: Financial plan assumptions and calculations*

Reference

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Cohort size	8	10	12	14	16
Mentor pool size	3	3	7	8	9
Program director salary/month	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Operations manager salary/month	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000
Partnerships officer salary/month	-	-	275.000	275.000	275.000
IPRES rate	8,40%	8,40%	8,40%	8,40%	8,40%

CSS rate	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Coworking rate/month	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Mentor stipend/month	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000
Mentor months active	6	6	6	6	6
Training and events	1.000.000	1.875.000	2.250.000	2.625.000	3.000.000
Communication	150.000	335.000	367.000	397.000	424.000
Participant contribution/person	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Number of artisan	-	45	150	300	500
Artisan annual fee	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Space rental revenue	-	600.000	900.000	1.200.000	1.500.000
Number of advisory missions	-	-	18	24	30
Advisory price/mission	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500
Training workshop participants	-	35	75	125	250
Training price/participant	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

Leukelé one-off	2.500.000	-	-	-	-
DER/FJ target	10.000.000	10.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
GIZ target	-	-	6.000.000	7.000.000	7.000.000
Private sponsors combined	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000

Cost structure (FCFA)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Salaries	7.500.000	7.500.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
Social contributions	1.155.000	1.155.000	1.663.200	1.663.200	1.663.200
Coworking space	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Mentor stipends	3.150.000	3.150.000	7.350.000	8.400.000	9.450.000
Training & events	1.000.000	1.875.000	2.250.000	2.625.000	3.000.000
Communication	150.000	335.000	367.000	397.000	424.000
TOTAL COSTS	17.755.000	18.815.000	27.230.200	28.685.200	30.137.200

Benchmarked funding targets

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5

Leukelé Africa (one-off)	2.500.000	-	-	-	-
DER/FJ (targeted)	10.000.000	10.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000
GIZ (targeted)	-	-	6.000.000	7.000.000	7.000.000
Private sponsors ×2 (targeted)	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
TOTAL BENCHMARKED	18.500.000	16.000.000	27.000.000	28.000.000	28.000.000

Own-generated revenue (FCFA)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Participant contributions	80.000	100.000	120.000	140.000	160.000
Artisan directory	-	157.500	525.000	1.050.000	1.750.000
Space rental	-	600.000	900.000	1.200.000	1.500.000
Advisory services	-	-	675.000	900.000	1.125.000
Training programs & workshops	-	700.000	1.500.000	2.500.000	5.000.000
TOTAL OWN-GENERATED REVENUE	80.000	1.557.500	3.720.000	5.790.000	9.535.000

Funding Need

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Total costs	17.755.000	18.815.000	27.230.200	28.685.200	30.137.200
Total own-generated revenue	80.000	1.557.500	3.720.000	5.790.000	9.535.000
FUNDING NEED	17.675.000	17.257.500	23.510.200	22.895.200	20.602.200

Total revenue and results

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Total costs	17.755.000	18.815.000	27.230.200	28.685.200	30.137.200
Total own-generated revenue	18.580.000	17.557.500	30.720.000	33.790.000	37.535.000
Surplus/(Deficit)	825.000	(1.257.500)	3.489.800	5.104.800	7.397.800

Ratios

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Cost per Yëgëlee	2.219.375	1.881.500	2.269.183	2.048.943	1.883.575
Direct program costs	4.150.000	5.025.000	9.600.000	11.025.000	12.450.000
Overhead	13.605.000	13.790.000	17.630.200	17.660.200	17.687.200
Direct program cost ratio	23,37%	26,71%	35,25%	38,43%	41,31%

Own revenue % of total	0,43%	8,87%	12,11%	17,14%	25,40%
Institutional % of total	99,57%	91,13%	87,89%	82,86%	74,60%