



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN  
GESTION**

**CESAG**

**PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE**

**MBF**

**ANNEE ACADEMIQUE: 2013-2014**

**Option: Marchés Financiers et Finance d'Entreprise**

**PROJET PROFESSIONNEL**

**THEME**

**MISE EN PLACE D'UNE PLATE-FORME D'ACCOMPAGNEMENT A  
LA CREATION D'ENTREPRISES DANS UN CENTRE DE  
FORMATION: CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS**

**Présenté par :**

**M Bi Zoro Léonard KAHORE**

**13<sup>ème</sup> promotion**

**Superviseur :**

**M Fabrice BOUABRE**

**Analyste Risques BCEAO**

Dakar, juin 2014

## Résumé

Le chômage et l'insertion professionnelle restent un problème dans les économies africaines et particulièrement dans la zone UEMOA. En effet, malgré la création des écoles de gestion, des centres de formations universitaires, comme le CESAG, les gouvernements de la sous la région ne parviennent pas à répondre efficacement à l'emploi des jeunes diplômés. Dans ces circonstances, la culture d'entrepreneuriat apparaît comme une solution au problème de l'emploi. Mais à cause des difficultés économiques et l'accès difficile au crédit bancaire, les jeunes porteurs de projets n'arrivent pas à lever des fonds nécessaires pour le démarrage de leur activité.

Dès lors, une opportunité d'affaires se présente à nous comme projet professionnel: le « CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS », une plate-forme qui propose un accompagnement à la création d'entreprises. Cette plate-forme, qui sera un service de la Cellule d'Insertion Professionnelle, consistera à mettre en relation des étudiants porteurs de projets avec d'anciens étudiants du CESAG qui financeront et accompagneront ces projets.

Ce document présente, entre autres, la notion de Business Angels, l'organisation de la plate-forme et l'étude financière du projet. Il ressort de nos travaux que l'investissement initial sera financé entièrement par le CESAG. Après démarrage effectif de ses activités, la plate-forme sera capable de dégager des ressources nécessaires pour son exploitation. Elle sera donc rentable puisque qu'elle pourra produire sur un horizon de cinq ans une valeur actuelle nette de 12 398 139 FCFA avec un taux de rentabilité interne de 38%. Ses perspectives de rentabilité et son rôle crucial dans la création d'entreprises et de l'emploi seront les arguments nécessaires pour son déploiement dans les pays de la sous-région et d'Afrique. Ainsi la plate-forme pourrait devenir une véritable société d'investissement de Business Angels (SIBA) en Afrique.

**Mots clé:** emploi, projet, accompagnement, Business Angels.

## Abstract

The integration of young people into employment remains a major problem in the African economies especially in the WAEMU zone. Despite the construction of business schools, academic training centers and universities, such as CESAG, governments in the sub-region are unable to meet effectively the employment of young graduates. In these circumstances, the culture of entrepreneurship becomes a solution to the problem of employment. But because of the economic difficulties and bank credit crunch, the young entrepreneurs fail to raise the funds needed to start their business.

Therefore, a business opportunity comes to us as a professional project: "CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS", a platform that will offer support to business creation. This platform will be a service of the Professional Insertion Unit, and will consist in bringing together student entrepreneurs with the former students of CESAG that will finance and support those projects.

This document provides, among others, the notion of Business Angels, the organization of the platform and the financial review of the project. It follows from our works that the initial investment will be financed entirely by the CESAG. After the effective start of its activities, the platform will be able to generate enough resources for its operation. It will be profitable because it can produce over a five-year period a net present value of FCFA 12 398 139 with an internal rate of return of 38%. Its Expected profitability and its crucial role in the creation of enterprises and jobs will be strong arguments for its location in all the countries of the sub-region even in Africa. Thus, the platform could become an important Business Angels investment Company (SIBA) in Africa.

**Keywords:** employment, project, support, Business Angels.

## Avant – Propos

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) a créé en 2001 le Programme Master en Banque et Finance (MBF) avec la collaboration de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque de France et la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC). Ce Master est une formation professionnelle de niveau Bac plus cinq (5) ans ouvert aux diplômés de l'enseignement supérieur titulaires d'un diplôme de niveau Bac plus quatre (4) ans. Les enseignements y sont dispensés en français et en anglais par des spécialistes reconnus en Afrique, en Europe et en Amérique du Nord. A ce titre, la New York University Leonard N. Stem School of Business, l'INSEAD et l'Université Paris Dauphine en sont les partenaires pédagogiques.

Programme d'excellence de l'UEMOA, le Master en Banque et Finance (MBF) est un programme ouvert sur concours ouvert aux cadres des institutions bancaires et financières, ceux des entreprises privées et des administrations économiques et financières, qui veulent maîtriser les instruments financiers, les techniques de mesure et de gestion des risques développés sur les marchés internationaux de capitaux afin de pouvoir relever le défi de la globalisation.

Au sortir de leur formation, les diplômés en Banque et Finance disposent de connaissances solides leur permettant d'exercer les fonctions ci-après :

- gestionnaire de trésorerie nationale et internationale ;
- gestionnaire des risques de marché ;
- gestionnaire de portefeuille ;
- opérateur de marché (front office) ;
- responsable du front ou du back-office ;
- contrôleur interne ;
- contrôleur de gestion

Depuis l'année 2012, l'obtention du diplôme est désormais sanctionnée non plus par un mémoire, mais par un projet professionnel. C'est dans ce cadre que s'inscrit ce présent document.

## Dédicace

*Je dédie ce document*

*A mon créateur Dieu Tout Puissant*

*Qui était, qui est, et qui vient;*

*A mon père TRA bi Kahoré et ma mère IRIE lou Klan;*

*A tous mes frères et sœurs et particulièrement à mon grand frère KAORE Bi Tra Didier*

*Qui m'ont soutenu et encouragé à tout moment à travers leurs actions multiples.*

## Remerciements

Ce document a pu être réalisé grâce au concours inestimable de nombreuses personnes :

Je sais particulièrement gré à mon Encadreur, **Monsieur Fabrice BOUABRE, Analyste Risques à la BCEAO, Dakar** pour sa disponibilité et ses conseils.

Je tiens à remercier la Coordination du Programme MBF, et particulièrement **Monsieur Aboudou OUATTARA**, enseignant au CESAG, pour tous les rudiments et techniques qu'il nous a transmis en la matière et pour son assistance, ses conseils et sa rigueur qui nous ont permis d'achever ce travail;

Je n'oublie pas l'ensemble des camarades Mastériens de la 13<sup>ème</sup> promotion, spécialement **Avno KOUACOU**, pour l'ambiance fraternelle, les moments inoubliables de dur labeur, de solidarité dans le travail et d'amitié;

Enfin, j'exprime ma gratitude à tous ceux, qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce document.

## Liste des Sigles et Abréviations

- ASEMA:** Association des Stagiaires et Managers du CESAG
- BA:** Business Angels
- BAN:** Business Angels Network
- BCEAO:** Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
- BFR:** Besoin en Fonds de Roulement
- CA:** Chiffre d'affaires
- CEABA:** Cesag Alumni Business Angels
- CEAO :** Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest
- CESAG:** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- EBE:** Excédent Brut d'Exploitation
- ENSAE:** Ecole Nationale de Statistique et d'Analyse Economique
- EU:** Etats Unis
- IT:** Information Technology
- IBF:** Institut Banque et Finance
- IGSF:** Institut d'Ingénierie des Systèmes de formation
- ISC:** Institut Supérieur de Comptabilité
- ISGEO:** Institut en Gestion des Entreprises et Organisations
- ISS:** Institut Supérieur de Santé
- MBA:** Master en Business Administration
- MBF:** Master en Banque et Finance
- NTIC:** Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- PACER:** Programme d'Appui aux Centres d'Excellence Régionaux
- R&D :** Recherche et Développement
- RAMEGE:** Réseau Africain et Malgache pour l'Excellence en Gestion
- SIBA:** Société d'Investissement de Business Angels
- SIG:** Soldes Intermédiaires de Gestion
- SWOT:** Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- TRI:** Taux de Rendement Interne
- UEMOA:** Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- VAN:** Valeur Actualisée Nette

## Liste des Tableaux et Figures

### Tableaux

Tableau 1: Immobilisations corporelles .....	31
Tableau 2: Autres Immobilisations.....	31
Tableau 3: Hypothèse (nombre de clients et de deals) .....	32
Tableau 4: Masse salariale.....	34
Tableau 5: Charges d'exploitation .....	34
Tableau 6: Plan de financement.....	35
Tableau 7: Compte de résultat prévisionnel .....	36
Tableau 8: Evolution de Cash-flows actualisés .....	39
Tableau 9: Etat des étudiants formés au CESAG entre 1984 et 2011 .....	45
Tableau 10: Formation du chiffre d'affaires du CEABA.....	46
Tableau 11: Compte d'exploitation prévisionnel.....	47
Tableau 12 Détermination du BFR initial .....	48
Tableau 13: Budget de trésorerie 2015 .....	49

### Figures

Figure 1: La chaîne de financement .....	8
Figure 2: Le rôle des Business Angels pour combler le « Financing Gap » .....	9
Figure 3: Business Angels / Capital-risque, EU, 2012.....	11
Figure 4: Alumni par pays (1984-2006).....	16
Figure 5: Etudiants par institut .....	16
Figure 6: Mise en relation des étudiants entrepreneurs avec les Alumni Business Angels. 22	
Figure 7: Analyse SWOT .....	30
Figure 8: Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel.....	33
Figure 9: Evolution de quelques soldes intermédiaires de gestion.....	37
Figure 10: Evolution de la trésorerie 2015 .....	38

## Sommaire

Résumé .....	i
Avant – Propos .....	ii
Dédicace .....	iii
Remerciements .....	iv
Liste des Sigles et Abréviations .....	v
Liste des Tableaux et Figures .....	vi
Sommaire.....	vii
Introduction .....	1
Chapitre I : GENERALITES SUR LES BUSINESS ANGELS .....	4
I. Situation du secteur.....	4
II. Rôle des Business Angels dans le financement des entreprises et dans la création d'emploi .....	7
Chapitre II : ASPECTS TECHNIQUES DE LA MISE EN PLACE DU CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS .....	14
I. Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.....	14
II. Mise en place de la plate-forme.....	17
Chapitre III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET .....	31
I. Evaluation du coût des investissements.....	31
II. Projection financière du projet.....	32
III. Rentabilité du projet .....	38
Conclusion.....	41
Bibliographie .....	43
Annexes .....	45
Table des matières .....	50

## Introduction

L'accès à l'éducation, l'acquisition de connaissances, pratiques comme théoriques, la formation académique et professionnelle, constituent un investissement majeur et une étape essentielle sur la voie du développement individuel, mais il s'agit en outre d'une condition nécessaire au développement économique et social d'un pays. Dans le contexte africain et particulièrement dans les pays de la sous-région Ouest Africaine, l'éducation demeure un moteur important de développement en raison de ses effets de leviers sur la croissance et l'emploi, mais aussi sur la capacité de ces pays à s'adapter au contexte de mondialisation des échanges et de multiplication des crises économiques, sanitaires et climatiques. C'est dans cette perspective que la conférence des Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) a institué en 1985 le CESAG<sup>1</sup> (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion).

Le CESAG est placé depuis 1995 sous la tutelle de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Le CESAG met à la disposition des économies africaines, une élite de cadres formés et outillés pour impulser le changement de leur environnement, et être les acteurs du développement de leur continent.

Aujourd'hui le centre a tous les atouts pour répondre non seulement à la forte demande de formation professionnelle des entreprises et des administrations de la sous-région, mais également aux exigences des standards internationaux. Ses organes et structures de gouvernance, reflète des meilleures pratiques, et le contenu de ses formations diplômantes et qualifiantes (Formation continue, Licence, Masters Professionnels, séminaires ou stages sur mesure), en font un établissement d'excellence leader dans l'univers des "business school" de la région, voire du continent. A travers tout ce dispositif, le Centre réunit donc toutes les conditions pour préparer les étudiants et ses stagiaires à affronter et à maîtriser les exigences de leur métier.

Cependant, malgré son partenariat avec les entreprises, les administrations et organisations de la région, et l'existence d'une cellule Communication Partenariat et Insertion Professionnelle, le CESAG, comme la plupart des centres de formation, les universités, les grandes écoles de la région, fait face au problème d'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Ceux-ci peinent à s'insérer sur le marché du travail. Un décalage se creuse entre

---

<sup>1</sup> [www.cesag.sn](http://www.cesag.sn) (CESAG)

formation et opportunités d'emplois. Parmi ces jeunes diplômés, plusieurs peuvent porter des projets viables. Mais, aujourd'hui, pour ces jeunes porteurs de projets, la création d'une entreprise nécessite de se procurer à la fois du capital financier, ressource fondamentale à toute création et développement d'entreprise mais également du capital intellectuel qui permettra à la jeune entreprise d'acquérir un avantage compétitif. Mais les jeunes porteurs de projet ne parviennent pas à les formuler selon les exigences des banques et établissements financiers. C'est pourquoi, nous proposons comme solution pouvant offrir une alternative au financement classique de l'entrepreneuriat des jeunes investisseurs et promoteurs issus du CESAG, la création d'une plate-forme d'accompagnement à la création d'entreprises dénommée « **CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS** ».

Le concept de Business Angels est une notion bien connue dans les pays anglo-saxons et novatrice dans les pays de l'UEMOA. Comme dans la plupart des grandes universités occidentales (université d'Harvard, université de Paris-Dauphine), cette formule de parrainage et de réseau affinitaire permettra au jeune entrepreneur d'accéder à la fois à un capital financier et à un capital humain détenus par l'accompagnateur pour le démarrage et le développement de son activité.

Où et comment trouver le financement de son projet lorsque l'accès au financement des banques et autres institutions de crédit devient difficile ? Les jeunes entrepreneurs peuvent utiliser le canal des Business Angels comme alternative au financement classique. Dès lors *comment promouvoir l'accompagnement à la création d'entreprises et d'emplois par les Business Angels* ? C'est donc la réponse à cette question qui constitue le fondement de ce projet.

Notre objectif à travers ce projet est de proposer une voie de financement alternative, par recours au Business Angels, visant à permettre aux jeunes étudiants et stagiaires promoteurs de projets de contribuer à la création d'emplois et au développement de la région. Cette plate-forme permettra l'interaction entre les postulants à la création d'entreprise et des investisseurs, consultants, experts, anciens étudiants du CESAG qui deviennent, en quelque sorte des parrains et coaches.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- ❖ proposer les Business Angels comme outil d'accompagnement dans la création, le développement d'entreprises et la mobilisation de financement ;
- ❖ définir l'organisation et le fonctionnement de la plate-forme en question ;

❖ évaluer sa faisabilité financière.

L'intérêt de ce projet se situe à deux niveaux. Pour l'économie de la zone UEMOA, ce projet ambitionne de servir de creuset pour la création d'entreprises, d'emplois et de richesse.

Pour le CESAG, ce projet pourrait contribuer à faire de cette prestigieuse institution une référence pour les projets de financement du développement socio-économique en Afrique et sera bénéfique à la cellule Communication Partenariat et Insertion Professionnelle.

Nous préconisons dans un premier temps une recherche documentaire qui nous permettra de définir un cadre conceptuel à ce projet. Il s'agira plus spécifiquement de comprendre le fonctionnement des Business Angels et leur rôle dans le financement de la création d'entreprise et d'emplois, mais aussi les aspects techniques de la mise en place des Business Angels. Ensuite, il nous importe d'analyser des projets déjà écrits par des étudiants du CESAG, et qui se trouvent à la bibliothèque. A partir de ces projets, nous examinons ceux pouvant être transformés en idée d'entreprises, déterminons ainsi le nombre de projets à financer et évaluons leur coût de sélection dans le cadre de Business Angels.

Afin de mener à bien notre démarche, la rédaction du document sera structurée en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous traiterons du cadre conceptuel. Il s'agira précisément de définir les Business Angels et leur rôle dans le financement de l'économie. Le deuxième chapitre présentera la plate-forme CESAG BUSINESS ANGELS. Il abordera son positionnement stratégique, son organisation, son fonctionnement. Le troisième chapitre présentera l'analyse de la faisabilité financière de la plate-forme, sa rentabilité et sa contribution à la création d'entreprises et de l'emploi.

## Chapitre I : GENERALITES SUR LES BUSINESS ANGELS

Ce chapitre est consacré à la généralité sur les Business Angels à travers la situation sectorielle et leur rôle dans la création d'entreprises et de l'emploi.

### I. Situation du secteur

L'objectif de cette partie est de présenter une synthèse de la réalité des BA (Business Angels) et des BAN (Business Angels Network)<sup>2</sup> telle qu'elle transparait au travers de la littérature existante. Dans un premier temps, nous passons, en revue, l'historique et une définition des Business Angels. Ensuite, nous mettrons en évidence les différentes formes et des motivations de ceux-ci.

#### 1. Historique et définition des Business Angels

Les Business Angels ont toujours existé mais ils ont commencé à émerger en grand nombre aux États-Unis à partir de 1958. Des mesures fiscales regroupées dans le Small Business Investment Act et notamment la création de la Subchapter S<sup>3</sup> corporation ont contribué à cette multiplication. Dès lors les Business Angels apparaissent comme une source importante de financement à la création d'entreprise. Ils permettent de combler le manque qui se trouve entre le stade de démarrage / capital d'amorçage et le moment où les fonds de capital-risque formel auront un intérêt à financer une entreprise.

Par ailleurs, le terme « Angel » est un dérivé de l'expression « Broadway Angels » qui désignait les riches mécènes qui finançaient d'audacieux projets artistiques à New York dans les années 1920.

De ce qui précède une définition du concept anglo-saxon « Business Angel » peut paraître. L'activité de Business Angels consiste, pour un individu, à investir de l'argent personnel dans une entreprise à fort potentiel de croissance, - pour en accompagner la création et le développement -, et à l'aider de ses conseils (*Raphaël Boukris, 2011*).

<sup>2</sup> BA : Business Angel, BAN : Business Angels Network ou en français réseaux des Business Angels

<sup>3</sup> Le Small Business Act et La Subchapter S sont des lois du congrès américain qui visent à favoriser les petites et moyennes entreprises dans le tissu économique du pays. Entre autres dispositions, la réservation de certains marchés publics aux PME. (Wikipedia, 2013).

Les BA peuvent opérer indépendamment, mais plusieurs peuvent s'associer entre eux pour travailler en réseaux.

#### **a. Les Business Angels en tant qu'individus**

Un Business Angel est une personne physique qui souhaite mettre à la disposition d'un entrepreneur son expérience, son expertise, ses compétences et son réseau professionnel afin de faciliter la création et la croissance d'une entreprise. Le temps et l'énergie qu'il consacre à cette activité constituent, entre autres, un investissement en faveur de l'emploi.

Un Business Angel est caractérisé par sa capacité et son aptitude:

- ✓ à comprendre le projet, c'est donc un dirigeant expérimenté, plus qu'un simple apporteur de fonds,
- ✓ à établir une relation de confiance personnelle avec l'entrepreneur,
- ✓ à comprendre et à évaluer le marché et la clientèle potentielle,
- ✓ à aider à recruter pour compléter l'équipe de direction,

#### **b. Les Business Angels en tant que membres d'un réseau**

Un réseau de Business Angels est une organisation juridiquement formalisée permettant la mise en relation d'investisseurs potentiels et d'entrepreneurs avec pour objectif principal d'accompagner des porteurs de projets innovants.

Les avantages apportés par un réseau sont nombreux tant pour les Business Angels que pour les Porteurs de Projets:

- ✓ accès facilité et élargi à des dossiers plus intéressants et plus originaux, partage de compétences et d'expériences avec d'autres Business Angels,
- ✓ analyse, étude, mutualisation des dossiers à plusieurs pour réduire les risques d'erreur de jugement,

Il peut exister des réseaux régionaux, des réseaux nationaux et des réseaux thématiques parfois associés à des véhicules d'investissements en commun.<sup>4</sup>

Selon France Angels, ces réseaux peuvent être de type associatif, ou des réseaux dits « SIBA » (Société d'investissement de Business Angels), ou des organisations mixtes (association et SIBA). Ainsi ce sont :

---

<sup>4</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Business\\_Angels](http://fr.wikipedia.org/wiki/Business_Angels) (les business Angels en France)

### **Réseaux géographiques**

Ces réseaux implantés sur un territoire (ville, département, région...) investissent dans tous les secteurs d'activités. Ils contribuent au développement économique de leur région.

### **Réseaux affinitaires**

Ce sont des réseaux qui fédèrent soient des femmes ou des anciens étudiants issus de la même école et qui sont devenus des Business Angels. Ils sont sensibles aux projets qui font appel à leur formation supérieure et à leurs expertises et compétences. (Femmes Business Angels, XMP Business Angels (le réseau des Grandes Ecoles), Dauphine Business Angels, ENSAE Business Angels, Harvard Business Angels).

### **Réseaux nationaux sectoriels et thématiques**

Ces Business Angels se regroupent par domaine d'activité sectoriel. (En France, on a: Angels Santé, CleanTech Business Angels, Alidev Angels spécialisé dans l'agroalimentaire, IT Angels dans les NTIC réseau dédié au développement durable, au logiciel).

#### **c. Profils et motivations des Business Angels**

Les Business Angels sont souvent de particuliers disposant de ressources financières excédentaires et d'une expérience du monde des entreprises et qui, en sus de leur apport financier, mettent leur expérience au service de jeunes sociétés en croissance. Selon une étude menée par *Ernst & Young (2017 citée par Redis, 2009)*, les BA ont des motivations complexes et diverses dans leur souhait d'accompagner un entrepreneur.

Les profils des BA peuvent être très différents selon l'origine de leur fortune, leur situation, leurs motivations, leur implication dans l'entreprise dans laquelle ils investissent et leurs préférences en termes d'activité, de phase de financement ou de piste de sortie. (*Frank JANSSEN, 2019*). Ainsi, ils peuvent être:

- ✓ des créateurs d'entreprises ou des entrepreneurs à succès
- ✓ des cadres supérieurs à la retraite, généralement du même secteur que les start-up ciblées,

- ✓ des individus riches qui veulent contribuer au développement économique de leur région,
- ✓ des Alumni des grandes écoles ou universités qui appuient des jeunes porteurs de projets issus de ces grandes écoles ou universités.<sup>5</sup>

#### **d. Implications des Business Angels**

Suivant leurs profils et leurs temps, les BA peuvent s'impliquer de diverses manières dans l'entreprise financée. Cette implication, qui peut être de courte ou de longue durée, peut aller d'un simple rôle de figurant au conseil d'administration à une véritable implication dans la gestion de l'entreprise. Les BA peuvent donc :

- ✓ siéger au conseil d'administration,
- ✓ assumer un poste de gestion,
- ✓ coacher et/ou conseiller l'entreprise financée,
- ✓ chercher des clients ou des fournisseurs,
- ✓ donner accès à leurs réseaux de relations ou à des partenaires stratégiques,
- ✓ aider au recrutement d'autres membres du conseil d'administration, du management et d'autres investisseurs en cas de besoin,
- ✓ intervenir au capital de l'entreprise, prêter de l'argent à celle-ci.

A travers cette première partie, nous avons pu relever la place des Business Angels, ce qui nous conduit maintenant à indiquer leur rôle dans la croissance et l'emploi dans une économie.

## **II. Rôle des Business Angels dans le financement des entreprises et dans la création d'emploi**

### **1. Rôle dans la création d'entreprise par le financement**

Le financement d'une économie moderne requiert des capitaux importants et les différents agents économiques que sont les ménages, les entreprises et les administrations publiques

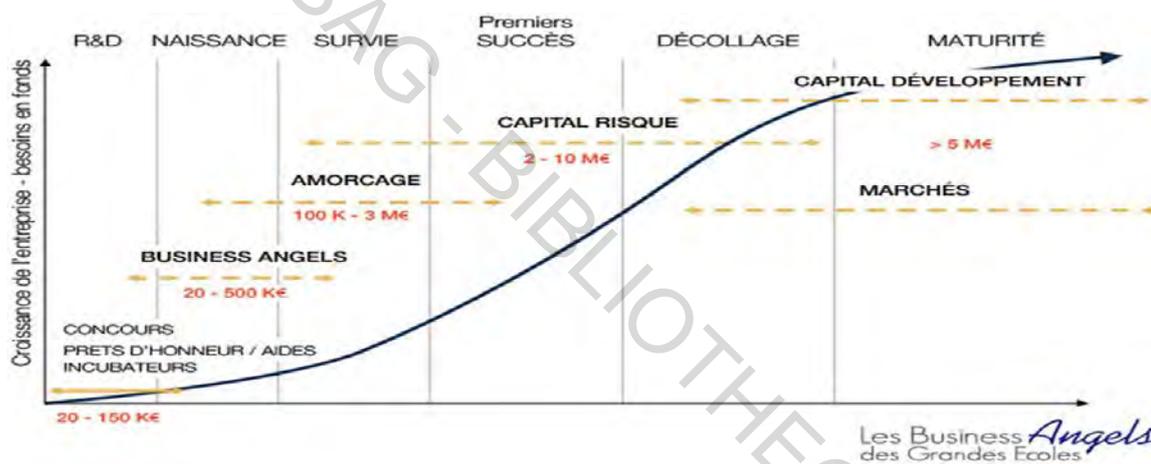
---

<sup>5</sup> Business Angels des Grandes Ecoles (voir Bibliographie)

ont des besoins de financement liés à leurs cycles d'exploitation, d'investissement et de financement. Le problème est de savoir comment mettre en relation ces deux catégories d'agents de manière efficiente. Par ailleurs, dans un monde en pleine mutation financière, économique et éthique, les entrepreneurs ont besoin de trouver des partenaires qui puissent leur procurer des ressources financières, mais aussi des ressources humaines c'est-à-dire la compétence, le savoir-faire, et les carnets d'adresse. C'est à ce double objectif financier et humain que les Business Angels essayent de répondre.

Aujourd'hui les Business Angels sont une source importante de financement permettant de combler le besoin existant entre le stade de démarrage et de capital d'amorçage, et le niveau minimum d'intervention du capital-risque formel. C'est ce que montre la chaîne de financement dans la Figure 1.

**Figure 1:** La chaîne de financement



**Source :** Les Business Angels des Grandes Ecoles<sup>6</sup> (La chaîne de financement)

La chaîne de financement et le « Financing gap » (figure 2) décrivent les différentes étapes de financement du développement d'une entreprise et les acteurs qui ont un rôle à jouer dans l'octroi des fonds.

Le premier tour de financement est constitué généralement de l'apport personnel du créateur de l'entreprise, de l'aide financière obtenue auprès de sa famille et de ses amis. Cet apport en fonds propres est ce qui convient d'appeler épargne de proximité ou love money (COPIN et SERVAIS, 2000).

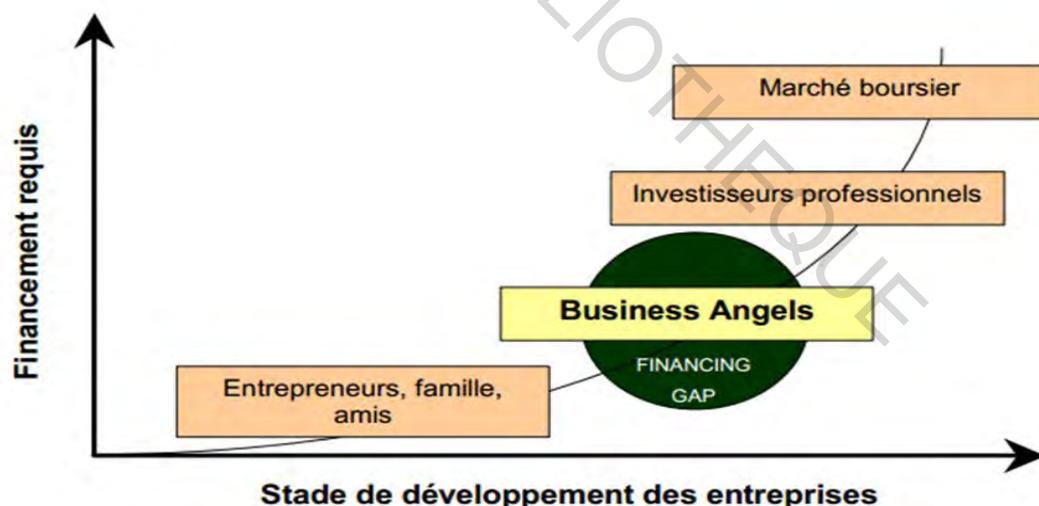
<sup>6</sup> <http://www.business-angels.info/La-place-des-Business-Angels-dans>

La fonction majeure du BA est de combler lors du second tour de financement « l'equity gap », c'est-à-dire le moment où la jeune entreprise est confrontée à de nouveaux besoins de financement, alors qu'elle n'a aucune garantie à offrir aux banquiers et que son dossier n'a pas la maturité nécessaire pour intéresser les capitaux-risqueurs. (Eric SEPHANY, 2003).

Les Business Angels interviennent donc à ce niveau du second tour de financement. C'est-à-dire le financement du passage de la création à la phase de développement de l'entreprise. Ce segment est délaissé par la grande majorité des professionnels du capital-investissement qui sont plus focalisés sur les entreprises plus mûres, et moins risquées.

A cet égard, les organisations internationales et les autorités gouvernementales (Ambassade de France aux Etats Unis, 2013) perçoivent de plus en plus le rôle crucial joué par certains investisseurs privés, dits Business Angels, pour assurer le relais entre les investisseurs familiaux et professionnels. La figure 3 est l'illustration du rôle important des Business Angels dans le processus de développement des entreprises.

**Figure 2:** Le rôle des Business Angels pour combler le « Financing Gap »



Source: [http://www2.ulg.ac.be/crdocpme/etudes/Bus\\_ang.pdf](http://www2.ulg.ac.be/crdocpme/etudes/Bus_ang.pdf), p 33

Généralement, ces BA apportent d'autres éléments essentiels aux jeunes entreprises tels que des conseils, de l'expérience, voire de la crédibilité. Ils cherchent, certes, à réaliser de substantielles plus-values mais ils sont souvent animés par d'autres motivations. Ainsi, un

certain sentiment altruiste de favoriser le développement économique de leur région est très présent.

## **2. Rôle dans la création d'entreprise à travers leur carnet d'adresse**

Certains BA disposent d'un réseau professionnel important dans le milieu des affaires. Ces relations peuvent être très utiles pour apporter de la crédibilité aux entreprises en création. Il peut s'agir d'une recommandation auprès d'un banquier, d'un contact privilégié avec un client ou encore avec des fournisseurs ou partenaires potentiels. Ces relations peuvent également jouer un rôle important de levier auprès d'investisseurs formels ou informels, en particulier lorsque ces BA sont des personnalités notoires au sein de leur région ou véhiculent une image de réussite sociale.

## **3. Rôle dans la création d'entreprise de par leur expérience**

En général les BA bénéficient d'une expérience entrepreneuriale dans la gestion dont ils peuvent faire profiter les jeunes entreprises. Leur intervention peut aller du simple conseil informel et gratuit à une véritable implication dans la gestion quotidienne de l'entreprise. A côté de l'expérience généraliste des BA en matière de gestion d'entreprise, ceux-ci apportent également leur expérience sectorielle, étant donné qu'ils investissent souvent dans des domaines d'activité connus. L'implication plus ou moins forte des investisseurs dans la gestion dépendra de leur expérience, de leurs motivations, mais également du temps dont ils disposent.

## **4. Quelques rapports chiffrés sur le rôle des Business Angels**

Face aux resserrements du crédit bancaire causés par les différentes crises financières, les BA sont de plus en plus sollicités pour leur contribution cruciale au développement et à la croissance des nations. C'est fort de cela que l'ambassadeur de France aux Etats-Unis en 2013 a publié un rapport qui met en évidence l'importance des BA.

Figure 3: Business Angels / Capital-risque, EU, 2012



Source : <http://www.emploi-2017>. (Emploi et Croissance)

Selon ce rapport de l'Ambassade de France à Washington, publié en juin 2013, sur une étude comparative conduite en 2012, avec des montants totaux investis comparables (23 milliards pour les Business Angels contre 28 milliards pour le capital-risque), le nombre de jeunes entreprises bénéficiaires est très différent selon le mode de financement. Les capitaux-risqueurs n'ont retenu que 3 417 projets en année 2012, soit seulement 2% de tous les projets en recherche de financement. À titre de comparaison, les Business Angels ont quant à eux financé 67 034 projets, soit plus de 20% des projets aux Etats Unis. Ainsi, selon les experts, les Business Angels étaient responsables de la création d'environ 300 000 nouveaux emplois aux États-Unis en 2012. Ces chiffres nous donnent donc un témoignage du rôle crucial des Business Angels dans la contribution à l'emploi et à la croissance. Le rapport évoque aussi l'émergence de nouveaux types d'investisseurs qui représentent en effet le rapprochement d'activité entre les Business Angels et le capital-risque avec l'apparition des « Super Angels <sup>7</sup> » et des « Micro capitaux-risqueurs <sup>8</sup> ».

<sup>7</sup> Les « Super Angels » les investisseurs dynamiques avec un portefeuille dans plus de 25 entreprises, qui occupent généralement un siège dans le conseil d'administration et qui conseillent régulièrement les entrepreneurs. Ils font appel aux fonds extérieurs pour pouvoir participer à des investissements plus volumineux et suivre de plus près les projets sélectionnés.

On dénombre, selon *Raphael Boukris* en 2011, plus de 400 000 BA aux Etats Unis, et 40 000 en Grande-Bretagne. Pour lui, la pratique est répandue aux Etats-Unis où la valorisation du succès individuel, notamment par sa partie visible qu'est l'argent, fait de l'entrepreneur qui réussit un héros. A cette valeur s'ajoute celle qui consiste à rendre à la société une partie de ce qu'on lui doit. Ainsi, les entrepreneurs à succès contribuent largement au financement des universités, œuvres caritatives et entreprises en développement.

La pratique de Business Angels est moins développée en Europe mais reste croissante. Par exemple, en France, selon *France Angels (France Angels, 2014)*, il y existe 82 réseaux associatifs à ce jour et près de 4 300 Business Angels. En 2013 les montants d'investissements des Business Angels ont été en légère hausse (2%) par rapport à 2012 atteignant 41 millions d'euros. L'action des Business Angels auprès des entreprises reste toujours aussi soutenue et bénéficie à toujours plus d'entreprises financées et accompagnées (370 en 2013) permettant de conserver la dynamique de création d'emplois (près de 3 000 emplois directs en 2013).

## 5. Les Business Angels en Afrique

Selon la Banque Mondiale, les perspectives économiques de l'Afrique subsaharienne sont positives avec un taux de croissance de 5,3 % en 2012 et 5,6% en 2013.<sup>9</sup> Mais en dépit de cette croissance du continent africain, les créateurs d'entreprises ont du mal à trouver des financements. Les financements classiques sont chers et difficiles d'accès. Un crédit plus rare, et donc plus cher, nécessitera inévitablement des modèles économiques fondés sur autre chose que le développement du crédit, pour assurer la croissance économique. D'où la création et la multiplication des réseaux de financement parallèle. Ainsi la pratique du Business Angel qui se trouve peu connue en Afrique devient une solution alternative et cruciale pour la création d'entreprise, et un facteur de croissance. Entre autres Business Angels africains:

---

<sup>8</sup> Les « Micro capitaux-risqueurs », quant à eux s'intéressent de plus en plus aux entreprises encore en stade d'amorçage.

<sup>9</sup> <http://www.banquemondiale.org/fr/region/afr> (Banque Mondiale)

- ❖ 225PRO en Côte d'Ivoire,
- ❖ InfoDev et 2iE au Burkina Faso,
- ❖ TBL Miror Fund en Afrique de l'Est,
- ❖ Eva Fund, West African Synergies au Liberia,
- ❖ Angel Investment Network en Afrique du Sud,
- ❖ Lagos Angel Network au Nigéria,
- ❖ Carthage Business Angels en Tunisie.

Ce chapitre premier a révélé les Business Angels et leur rôle fondamentalement utile pour surmonter les déficits de financement pour les entreprises à croissance rapide et en phase de création et d'amorçage. Ils contribuent à la gestion de ces entreprises à travers leurs connaissances et expériences en accordant du temps au conseil d'administration de l'entreprise. En outre, ces mécènes sont utiles dans leur capacité à contribuer à élargir la gamme de contacts et de réseaux que l'entreprise a besoin d'obtenir pour lever des capitaux supplémentaires et le financer son développement. Les Business Angels sont donc des moteurs de développement économique. C'est dans cette perspective de création d'emplois, de développement et de croissance, que nous nous proposons comme projet de mettre en place une plate-forme de Business Angels au sein du CESAG. Ainsi les Alumni du CESAG pourraient devenir des investisseurs providentiels pour leurs cadets porteurs de projets innovateurs à fort potentiel de croissance. Ceci nous conduit à la mise en place concrète de cette plate-forme.

## Chapitre II : ASPECTS TECHNIQUES DE LA MISE EN PLACE DU CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS

Ce chapitre est dédié à la présentation du CESAG dont les étudiants constituent notre marché cible, et l'organisation pratique de la plate-forme « CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS ».

### I. Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

#### 1. Présentation du CESAG

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une Institution universitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. L'objectif visé était de doter les pays membres de l'UEMOA d'une école communautaire capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement Africain. Depuis, le CESAG est un établissement public international spécialisé en matière de formation, de recherche et de consultation, doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et administrative et ayant son siège à Dakar. Il est dirigé par un Conseil d'Administration présidé par le Gouverneur de la BCEAO. Créé à l'origine pour servir les pays de la communauté, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent africain.

En tant que Grande Ecole de Management de l'Afrique francophone sub-saharienne, et membre fondateur du Réseau Africain et Malgache pour l'Excellence en Gestion des Entreprises (RAMEGE), le CESAG a pour vocation de servir l'intégration économique africaine. Sa mission est de fournir, aux entreprises et aux administrations de la sous-région et du continent, des cadres de haut niveau en gestion.

Il accueille trois catégories d'étudiants:

- ❖ Etudiants en Licence
- ❖ Etudiants en Master
- ❖ Etudiants en MBA

## 2. Ressources humaines et les étudiants du CESAG

Le CESAG est dirigé et animé par un conseil d'administration, des comités et un organe administratif. Les enseignants, permanents ou temporaires, viennent pour la plus part des grandes universités du monde. Ces enseignants sont choisis en fonction des exigences rigoureuses pour atteindre l'objectif d'excellence que prône le CESAG. Ces mêmes exigences sont également appliquées lors de la sélection des étudiants des différents programmes. La sélection des étudiants est fondée sur les notes obtenues par les étudiants au cours des tests écrits et des entretiens.

### a. Organigramme du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

L'organigramme du CESAG est composé de quatre (4) directions :

- ❖ Direction Générale
- ❖ Secrétariat Général
- ❖ Direction de la Formation
- ❖ Direction de la Recherche et de la Consultance.

La Direction Générale est organisée en six (6) pôles dont la cellule Communication Partenariat et Insertion Professionnelle. Cette dernière est l'entité dans laquelle nous voulons intégrer notre plate-forme.

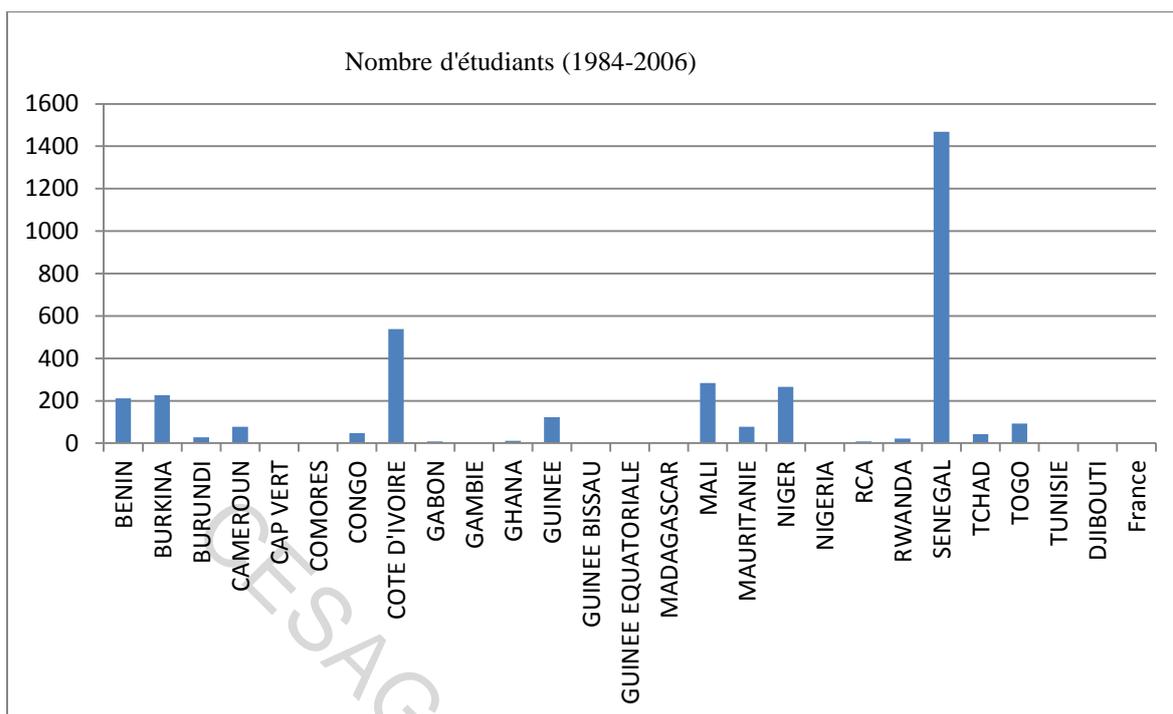
### b. Etudiants et Alumni du CESAG

Selon la scolarité, le CESAG compte plus de 1200 étudiants inscrits au cours de l'année académique 2013-2014, et de 7 294 Alumni formés de 1984 à 2011.

Dans le cadre de notre projet nous nous intéressons aux 3 544 Alumni formés entre 1984 et 2016. Ceux-ci peuvent devenir les BA de notre plate-forme car ils peuvent avoir occupé en général des postes stratégiques dans de grandes entreprises, banques et institutions internationales. Ils ont à leur actif plusieurs années d'expérience et peuvent disposer d'épargne ou capacité de financement pour accompagner une entreprise naissante.

La figure suivante indique le nombre d'Alumni par pays.

**Figure 4:** Alumni par pays (1984-2006)

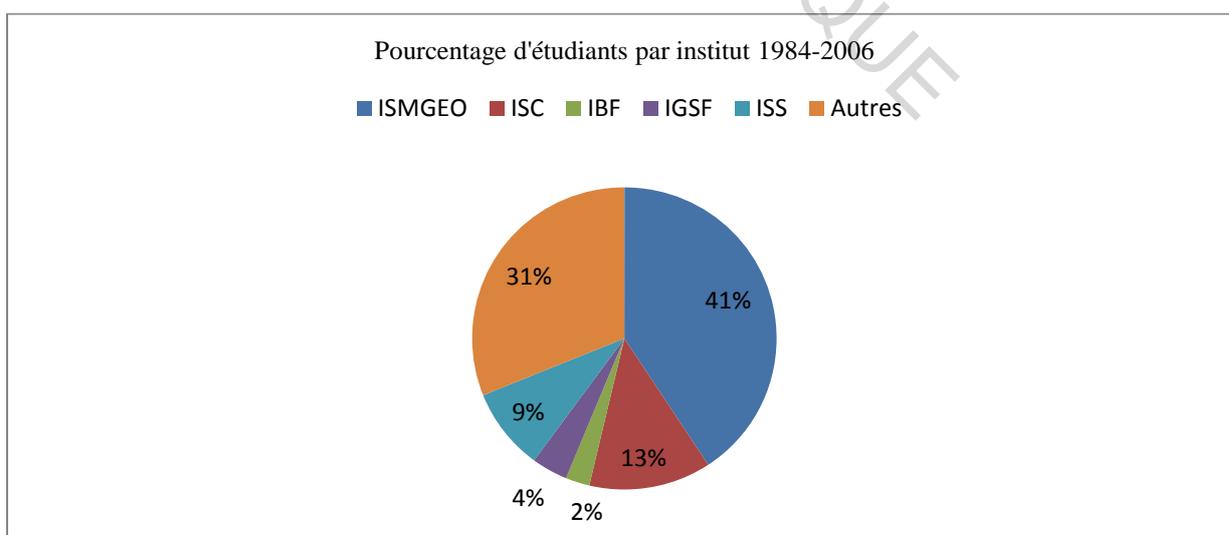


**Source:** données de la scolarité du CESAG

Le Sénégal et la Côte d'Ivoire ont respectivement le premier et le second grand effectif d'Alumni sur cette période. Ils sont suivis du Mali, Niger, Burkina Faso et du Bénin, etc.

De 1984 à 2006, les formations faites au CESAG étaient des formations du troisième cycle principalement des DESS et Masters, destinés aux professionnels.

**Figure 5:** Etudiants par institut



**Source:** données de la scolarité du CESAG

Ainsi 41% des étudiants étaient issus de l'Institut Supérieur en Gestion des Entreprises et Organisations (ISGEO), 13% en Institut Supérieur de Comptabilité (ISC), 9% en Institut Supérieur de Santé (ISS), 4% en Institut d'Ingénierie des systèmes de Formation (IGSF), et 2% en Institut de Banque et Finance (IBF).

De par leurs formations, il est probable que ces cadres ou anciens cadres aient de forte expérience en gestion d'entreprise. Ce sont de potentiels BA.

Vu les atouts du CESAG, centre de formation de référence en gestion dans la sous-région, nous voulons y intégrer notre plate-forme d'accompagnement à la création d'entreprises et de l'emploi.

## II. Mise en place de la plate-forme

Cette partie consiste à définir les objectifs, les activités stratégiques et marketing de notre plate-forme.

### 1. Objectif de la plate-forme

Les niveaux de développement et de croissance économique dans différents pays à un moment donné ou dans un même pays à différents moments sont corrélés à l'intensité de l'activité entrepreneuriale qui y règne (*Fayolle, 2012*).

C'est pourquoi, il faut sensibiliser les étudiants sur la création d'entreprise comme une option de carrière possible en développant en eux des attitudes positives et favorables vis-à-vis des situations entrepreneuriales. Mais les besoins de financement se font de plus en plus pressants et freinent l'enthousiasme des étudiants porteurs de projets.

C'est la raison pour laquelle, à l'instar des Business Angels des Grandes Ecoles en France et des grandes universités du monde, nous avons décidé de mettre en place la plate-forme « CESAG Alumni Business Angels ». Cette initiative résulte de la volonté d'exercer une mission au service de l'entrepreneuriat, de l'emploi et de l'innovation. La plate-forme a pour objet le soutien à la création, au développement et au financement d'entreprises à fort potentiel de croissance, la promotion de l'accompagnement et la mise en relation des étudiants entrepreneurs avec des Business Angels, anciens élèves du CESAG. Il s'agit de travailler avec des étudiants, porteurs de projets, qui sont engagés concrètement dans des démarches de création d'entreprise.

## 2. Démarche stratégique

Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut, nous comptons intégrer notre plate-forme au niveau de la cellule d'insertion professionnelle du CESAG. Le CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS sera un service du CESAG regroupant tous les étudiants et tous les Alumni dans le cadre de parrainage de création d'entreprises à fort potentiel de croissance. Et dans la suite nous comptons transformer la plate-forme en une véritable société d'investissement de Business Angels (SIBA) au niveau de la sous-région.

La plate-forme pourra utiliser l'acronyme suivant: CEABA<sup>10</sup>. Elle sera organisée autour de trois principes essentiels qui sont : mission, vision, valeurs.

### a. Notre mission

- ❖ Une plate-forme de rencontre, d'échange et de dialogue entre les Alumni et les étudiants du CESAG afin de pouvoir capitaliser sur des expériences diverses et variées.
- ❖ Une mise en relation des étudiants porteurs de projets avec des Alumni disposant d'une bonne connaissance de l'entreprise, susceptibles de les assister et de les conseiller tant dans les situations quotidiennes que dans la stratégie,
- ❖ Aider les entrepreneurs à affiner leurs projets,
- ❖ Faciliter le financement ultérieur par les banques ou d'autres investisseurs,
- ❖ Offrir des opportunités de « syndication », lorsque les projets requièrent plus de fonds que ne peut engager un seul BA,
- ❖ Offrir la régularité tant dans les sources de financement que dans celles des opportunités d'investissement,
- ❖ Offrir des services de formation (workshops, séminaires) au processus d'investissement et d'harmonisation des Business Plans, de réalisation de « due diligence<sup>11</sup> », de formalités d'intégration dans un centre d'entreprises ou un incubateur.

---

<sup>10</sup> CEABA : CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS

<sup>11</sup> La due diligence ou diligence raisonnable est l'ensemble des vérifications qu'un éventuel acquéreur ou investisseur va réaliser avant une transaction, afin de se faire une idée précise de la situation d'une entreprise.

## **b. Notre vision**

- ❖ Devenir une plate-forme internationale de référence de Business Angels répondant aux besoins de croissance et développement par la création d'entreprise et d'emploi dans la zone UEMOA et en Afrique.
- ❖ Etendre notre réseau à d'autres universités et écoles pour participer à l'intégration économique de la sous-région et de l'Afrique.
- ❖ Enseigner et encourager la culture d'entreprise comme moteur du développement économique dans nos économies émergentes.
- ❖ Tisser des partenariats avec d'autres BA du monde.

## **c. Nos valeurs**

- ❖ La recherche permanente de l'excellence, la qualité, l'équité, la transparence, la solidarité, l'ouverture au monde (diversité culturelle).
- ❖ Rigueur, analyse critique, et forte capacité de réactivité : nous sélectionnerons des étudiants managers bien formés et des Alumni non seulement engagés dans la communauté de start-up et intéressés à investir dans des entreprises en phase de démarrage mais aussi possédant l'esprit d'entreprise et une solide expérience dans la gestion générale, la finance, la consultation et le droit.

Au regard de notre mission, notre vision et nos valeurs, il ressort que le CEABA aura principalement trois activités.

## **3. Les activités du CEABA**

### **a. Activité de détection des projets et des BA**

Cette activité de détection nécessite la détermination de critères de sélection de base, d'analyse et de profilage des projets et des investisseurs potentiels.

#### **❖ La détection des projets**

L'analyse et la sélection des projets de création d'entreprises à fort potentiel de développement et de croissance dans tous les secteurs d'activités. Nous ne souhaitons pas

recevoir des projets d'entreprise à forte intensité de R & D<sup>12</sup> et qui requièrent des capitaux très élevés. Ces entreprises doivent être situées dans un pays de la sous-région et dirigées par les porteurs de projet membres du CEABA. Pour fonder la crédibilité de notre plate-forme, la qualité des projets présentés aux investisseurs sera d'une importance primordiale. Nous analyserons chaque projet sous deux principaux angles à savoir la pertinence du projet et sa rentabilité financière.

**La pertinence du projet** consiste à examiner certains points du projet à savoir:

- La thématique du projet
- Le secteur d'activité
- Nature des produits ou services
- Clientèle, part de marché et durabilité de succès
- Le montant des investissements nécessaires
- Les opportunités clés
- Besoin de compétences particulières de BA
- Les données financières projetées: ex: chiffre d'affaires, fonds propres, fonds empruntés, investissements, etc.

### **Analyse de la rentabilité**

Nous mettrons en place un système d'analyse des projets qui peut aller du simple examen de la cohérence globale d'un résumé exécutif standard du Business Plan à un entretien plus ou moins approfondi avec les porteurs de projets. Evidemment, plus l'analyse sera poussée, plus le CEABA aura besoin de ressources et de compétences des partenaires et de l'administration du CESAG.

L'analyse de projet se fera à travers les outils traditionnels de rentabilité.

- **Valeur Actuelle Nette (VAN)**

La VAN est la différence entre les cash-flows actualisés à la date 0 et le capital investi. La valeur actualisée nette représente le supplément de valeur procuré par l'investissement à l'entreprise.

---

<sup>12</sup> Recherche et développement

- **Taux de Rendement Interne (TRI)**

C'est le taux qui rend équivalent à la date 0 le capital investi et la somme des cash-flows. Le TRI correspond au taux d'actualisation qui annule les VAN.

- **Délai ou période de récupération**

Appelé aussi délai de remboursement, il se définit comme le nombre d'années nécessaires pour récupérer les fonds investis.

**NB:** Quand on sélectionne des projets, on commence par calculer leurs VAN. On sélectionne les projets qui ont une VAN positive. Ensuite on regarde le projet soit qui a le TRI le plus élevé (rentabilité), soit qui permet de récupérer le capital le plus rapidement. Au-delà de ces critères de rentabilité il faut faire des entretiens et profilage de projets.

La détection des projets ne sera pas utile sans des Business Angels disponibles.

- ❖ **La détection des BA**

Pour la bonne gestion des entreprises en création par les étudiants, la plate-forme encourage l'adhésion des Alumni qui, en sus de leurs apports financiers et expérience en gestion d'entreprise, sont prêts à disposer de temps pour jouer un rôle de tuteur vis-à-vis des porteurs de projets.

Mais au démarrage, il nous faut arriver à identifier et à convaincre au moins une poignée d'Alumni investisseurs potentiels. Sur les 3 544 Alumni de 1984 à 2006 nous mettrons en place une base de données en fonction:

- De leur expérience comme investisseur privé en nombre d'investissements déjà réalisés,
- Du montant moyen qu'ils sont prêts à investir
- De leur souhait ou non d'investir en syndication,
- Du nombre d'investissements envisagés par an,
- De la localisation souhaitée de l'entreprise,
- Des secteurs préférés,
- De leur souhait en matière d'implication dans la gestion de l'entreprise (en temps),

- Compétences et expérience spécifiques offertes,
- Durée de l'investissement souhaitée,

Disposant d'une base de données de projets et de BA, il convient d'arriver à la mise en contact.

### b. Activité de mise en contact des porteurs de projets et les BA

Une fois les porteurs de projets et investisseurs détectés et profilés, le CEABA peut entamer les démarches visant à la rencontre de ces profils selon leurs affinités. Ainsi nous pourrions utiliser un système de mise en correspondance informatique à travers notre site web: [www.cesagalumnibusinessangels.com](http://www.cesagalumnibusinessangels.com).

Le rôle du CEABA est d'assurer, de manière régulière et proactive, la jonction entre les Business Angels et les entrepreneurs. Afin d'assurer son efficacité, sa crédibilité et sa survie, cette mise en contact doit observer certaines règles d'éthique et de professionnalisme, d'impartialité et de la confidentialité des informations. La figure 6 est une illustration de cette mise en contacts.

**Figure 6:** Mise en relation des étudiants entrepreneurs avec les Alumni Business Angels



Source: image Google (salutation) + nous-mêmes

### c. Activité de prestation de services de support

En vue de renforcer l'efficacité des activités de détection et de mise en contact, les activités de prestation de services de support peuvent prendre la forme de sensibilisation,

de formations, de conseil ou encore d'offre d'outils d'analyse. Il peut également s'agir d'accompagnement et de suivi des projets qui ont trouvé un financement.

**A l'usage des entrepreneurs:** il sera organisé des formations sur la manière de rédiger un Business Plan et sur le processus de négociation avec les BA.

**A l'usage des Business Angels:** il sera organisé des séminaires de formation sur les mécanismes, notamment juridiques, qu'implique une prise de participation en qualité de Business Angel.

En plus de la sensibilisation et des formations à l'attention des candidats entrepreneurs et des candidats investisseurs, le CEABA peut, s'il est sollicité, continuer l'accompagnement jusqu'à la rédaction des conventions de prise de participation, d'une aide à la recherche de financements complémentaires, d'un soutien à la valorisation du projet de financement ou de l'entreprise, de la facilitation de l'accès à des compétences complémentaires, des partenaires, des incubateurs d'entreprises. Ces prestations peuvent être payantes.

#### **4. Localisation, Ressources humaines, Financement et Rémunération du CEABA**

##### **a. Localisation**

Le CEABA sera un service exploité par le CESAG qui est un organisme universitaire public. Ce qui nous permettra de jouir d'une forte crédibilité et d'avoir la confiance d'un grand nombre d'Alumni investisseurs auxquels nous pourrions offrir des projets examinés d'avance par la plate-forme. Notre zone d'exploitation et de localisation idéale de notre service d'introduction sera principalement le CESAG à Dakar. Mais nous envisageons avoir des délégués dans chaque pays ou communauté de la sous-région après cinq années de phase d'expérimentation au CESAG. Les associations telles que l'ASEMA, Alumni CESAG<sup>13</sup> et les autres associations communautaires<sup>14</sup> seront à cet effet des membres partenaires de la plate-forme.

---

<sup>13</sup> L'ASEMA et l'Alumni CESAG sont des associations des étudiants du CESAG

## b. Ressources humaines

Sous la supervision du Responsable de la Cellule Partenariat Communication et Insertion Professionnelle, la plate-forme sera animée essentiellement par les étudiants du CESAG qui pourraient être proposés par l'ASEMA. Ces étudiants seront représentés par une équipe restreinte de cinq personnes. Ils travailleront en tant que stagiaires pour une durée d'un (1) an par personne. Ainsi l'équipe dirigeante du CEABA sera comme suit:

**Le Responsable de la plate-forme** (Bac +5, étudiant stagiaire Master en Banque et Finance) incarne le projet et veille au bon fonctionnement de toute l'équipe.

**Le Responsable Commercial, Marketing et Projets** (Bac +5, étudiant stagiaire en Gestion de Projet) assure le marketing des services, coordonne les activités d'analyse des profils Alumni et étudiants entrepreneurs, organise les animations de la plate-forme (conférences, formations, etc.) et la mise en relation des entrepreneurs et des investisseurs.

**Le Responsable Technique** (Bac +3, étudiant stagiaire) avec l'aide du service informatique du CESAG, assure l'administration et la maintenance du site Internet et l'édition du périodique de la plate-forme, et participe à l'activité de mise en contact avec le Responsable Commercial, Marketing et Projets.

**Le Secrétaire Comptable** (Bac +3, étudiant stagiaire) prend en charge d'une part le secrétariat courant qui inclut en général la gestion du courrier, l'accueil téléphonique, la réception des étudiants porteurs de projet et des Alumni Angels lors de leur enregistrement sur la plate-forme, l'organisation de plannings, les photocopies, les différentes activités de classement et d'archivage. Et d'autre part, en matière de comptabilité il traite les opérations de comptabilité générale.

**Le Responsable Juridique** (Bac +4, étudiant stagiaire) veille au respect de la réglementation (lutte contre le blanchiment d'argent), et peut aider à la rédaction du pacte d'actionariat si le deal entre le BA et l'entrepreneur aboutit.

## c. Financement et Rémunération

Comme dans la plupart des cas, la rentabilisation d'un service d'introduction est difficile, surtout au cours des premières années d'exploitation d'un réseau. C'est pourquoi nous avons décidé d'implanter notre service au sein du CESAG pour bénéficier d'un

financement immédiat et plus tard en vue de notre implantation dans la sous-région pouvoir solliciter le soutien de sponsors et partenaires, de fonds publics et privés. Ce qui va contribuer également à la création de l'image de la plate-forme. En outre, nous mettrons en place un système de financement de nos frais d'exploitation par notre clientèle (entrepreneurs et investisseurs), dans les limites de ce que permet la législation.

Nos sponsors seront des personnes ou organisations qui ont à cœur de participer au développement économique de la région, d'associer leur nom à des initiatives de soutien aux jeunes entrepreneurs. La présence des membres du conseil d'administration du CESAG sera de nature à influencer positivement notre image de marque.

## 5. Marketing du CEABA

Pour agir sur les publics auxquels elle s'intéresse, une organisation dispose généralement de nombreux moyens. On les classe habituellement en quatre grandes familles qui sont la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication. (*Denis Lindon, Frédéric Jallat, 2010*).

Tous ces moyens ont déjà été partiellement abordés dans le sens où ils se confondent presque avec les mécanismes mis en œuvre pour la prospection et la détection de la clientèle de la plate-forme (étudiants porteurs de projets et Alumni Business Angels).

**La politique de produit:** la plate-forme a pour mission principale d'être un service d'introduction des porteurs de projets avec des Alumni investisseurs. En sus de cette mission, nous fournirons des services complémentaires tels que le conseil et la formation à la rédaction de Business Plan. Le Business Plan permet de convaincre de futurs actionnaires qui sont ici des BA.

En effet, si la création de l'entreprise suppose de lever des capitaux plus ou moins importants, il faut convaincre les futurs associés de l'intérêt du projet (Claude Maire, 2003); C'est pour cette raison, avec l'aide de la Cellule Pédagogique et Formation, l'accent sera mis sur la qualité de la rédaction d'un plan d'affaires. Ce qui permettra à la plate-forme de recevoir de véritables plans d'affaires capable d'intéresser des BA.

**La politique de prix:**

Nous mettrons en place, un système de financement de nos frais d'exploitation par notre clientèle. Ce système de financement sera sous la forme:

- De droits d'entrée des étudiants entrepreneurs et des Alumni investisseurs
- De cotisations annuelles à payer par les investisseurs et les entrepreneurs
- De droits ponctuels à payer dans le cadre de mise en contact ou de « success fees<sup>15</sup> » prélevés lorsqu'une affaire est conclue.
- Une part de notre financement pourra également provenir de la rémunération de la prestation de services complémentaires tels que des formations ou du conseil. Les formations se feront sous la forme de séminaires et seront ouvertes à tous les étudiants du CESAG et mêmes aux étudiants d'autres centres universitaires et écoles de gestion.

❖ **Cotisations annuelles des entrepreneurs et investisseurs**

- Cotisation annuelle des investisseurs: 100 000 FCFA par personne.
- Pour les entrepreneurs: 10 000 FCFA comme frais d'inscription individuelle.

❖ **Droits ponctuels à payer pour la présentation ou pour la consultation de Business Plan**

- En supplément aux cotisations annuelles seront prélevés des frais de dossier qui correspondent au droit de présenter ou de consulter un plan d'affaires.

Les BA paient 10 000 FCFA chaque fois qu'ils demandent à consulter un BP détaillé. Les entrepreneurs paient 100 000 FCFA pour la présentation d'un BP.

---

<sup>15</sup> Le terme anglais "success fee", ou "commission de succès" en français, correspond à la rémunération dévolue au cabinet conseil d'une opération portant en général sur le capital de l'entreprise.

### ❖ Prélèvement de « success fees»

Pour pouvoir mettre en œuvre ce type de système de rémunération, il faut bien sûr que notre service d'introduction ne se limite pas à la simple mise en contact mais qu'il intervienne jusqu'au terme de la conclusion de l'affaire entre les BA et les entrepreneurs. C'est-à-dire qu'il faut que le porteur de projet obtienne le financement de la part de l'Alumni Angel. Ainsi le CEABA va se rémunérer au moyen de « success fees » qui s'élèvent à 5% du montant des capitaux levés.

### ❖ Paiement des services complémentaires

Les rémunérations liées à la prestation de services complémentaires peuvent apporter un complément de revenu appréciable. Le CEABA propose avec l'appui de la Cellule Pédagogique, une guidance pour la réalisation des plans d'affaires et financiers pour laquelle il exige une contribution aux frais de 10 000 FCA par participant.

#### **La politique de distribution:**

Le CEABA compte utiliser deux principaux canaux pour mener à bien ces prestations. Il s'agit de :

**Des prestations sur place:** Dans ce cas, tous nos clients (étudiants entrepreneurs, Alumni et toute personne intéressée par nos activités) devront se rendre dans nos locaux au CESAG de Dakar pour le moment et plus tard dans nos locaux nationaux lorsque nous aurons des représentants dans chaque pays de la zone UEMOA et de l'Afrique.

**Des prestations via notre site internet:** Pour des raisons de distance, les inscriptions et les activités de mise en contact, qui ne nécessitent pas un déplacement dans nos locaux, pourront se faire via notre site internet. Le CESAG dispose d'ores et déjà d'un serveur qui va héberger notre site internet.

#### **La politique de communication:**

Pour atteindre le plus grand nombre d'Alumni prêts à accompagner les jeunes entrepreneurs, nous procéderons par la mise en place d'une solide base de données informatisées de tous les étudiants et Alumni du CESAG. Ce premier effort de communication impliquera la scolarité, l'ASEMA, les associations communautaires et tous

les étudiants. Il s'agira d'utiliser nos contacts personnels, puis de bouche à oreille et à travers les réseaux sociaux (Facebook, Google, Twitter, LinkedIn, etc.) permettre une grande diffusion de nos activités.

Nous envisageons organiser des journées et dîners de l'entrepreneuriat au CESAG et aussi prendre une part active au « Réveillon du Manager » de décembre 2014. Ces actions de publicité nous permettront de sensibiliser le grand public et de nous faire une idée de l'intérêt que notre plate-forme pourra susciter en des Alumni résidents au Sénégal. Nous utiliserons aussi les canaux à action rapide tels que la télévision, les brochures de présentation, la presse quotidienne, les mailings ciblés, l'envoi de newsletters. Nous pourrons ainsi informer tous les Alumni et surtout ceux des autres pays de la sous-région tels que la Côte d'Ivoire (qui a la deuxième plus grande communauté d'étudiants après le Sénégal) le Mali, le Burkina Faso, le Bénin, etc.

Le marketing se fera aussi à travers notre site internet. En effet notre site web sera l'essence de notre plate-forme. Nous mettrons en place un système informatique qui nous permettra d'enregistrer, de gérer nos bases de données. Il sera l'outil fondamental de notre communication en donnant accès à nos activités et calendriers d'actions, au forum de discussion sur les sujets relatifs à la plate-forme. Il sera aussi doté de messagerie électronique et de téléconférence facilitant la mise en contact direct des promoteurs de projets et des BA.

Outre le fait de trouver de nouveaux clients, le marketing de la plate-forme sera utilisé pour augmenter et renforcer notre notoriété et notre crédibilité auprès d'un public plus large, notamment par la publication de chiffres relatifs à nos performances. D'une part, cela nous permettra d'attirer sur notre plate-forme des porteurs de projet et BA issus d'autres universités et écoles de gestion. D'autre part, il nous aidera à trouver des partenaires, sponsors, et à obtenir des subventions.

Les efforts marketing pourront donc être dirigés, outre la clientèle potentielle, vers les pouvoirs publics et en particulier les organismes nationaux et supranationaux préoccupés par l'innovation, le développement économique, l'esprit d'entreprise et les petites et moyennes entreprises. Le CEABA prendra donc part à des foires et salons d'entrepreneurs et à toute action qui vise à favoriser l'évolution des mentalités vers une plus grande tolérance à l'entrepreneuriat, au risque, à l'ouverture du capital et au partenariat.

## 6. Evaluation de performance

La mise en place, par notre plate-forme, d'un système d'évaluation de sa performance est importante dans l'optique d'une amélioration continue des services que nous proposons à notre clientèle. C'est pourquoi il nous est déjà important comme démarche stratégique de faire une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Cet outil d'analyse peut permettre d'identifier les Forces (Strengths), les Faiblesses (Weaknesses), les Opportunités (Opportunities) et les Menaces (Threats) d'un projet (*Mikael Krogerus, 2012*). (Voir la figure 7).

Il ressort de cette analyse SWOT que le CEABA pourrait se positionner comme une plate-forme leader de Business Angels tant au niveau du Sénégal qu'au niveau sous régional en s'appuyant fondamentalement sur le CESAG et sur sa clientèle potentielle.

Toutefois, l'absence de textes législatifs en faveur des réseaux de Business Angels pourrait constituer d'éventuelles faiblesses.

Figure 7: Analyse SWOT



Source: nous-mêmes

A travers ce chapitre II nous avons une claire vision de l'organisation et du fonctionnement de la plate-forme. Ce qui nous amène maintenant à la dernière partie de notre projet à savoir l'étude financière du projet.

## Chapitre III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET

Comme annoncé précédemment, la plate-forme CEABA sera intégrée au niveau de la cellule Communication Partenariat et Insertion Professionnelle comme un service du CESAG. Il nous incombe maintenant d'étudier le financement et la rentabilité de notre projet.

### I. Evaluation du coût des investissements

#### 1. Coût des Immobilisations

Les immobilisations intègrent l'ensemble des investissements engagés afin de développer le potentiel productif de la plate-forme. Il s'agit des immobilisations corporelles et des autres immobilisations.

**Tableau 1:** Immobilisations corporelles

Nature des équipements	Quantité	Prix unitaire	Montant
Ordinateur portable HP	2	250 000	<b>500 000</b>
Ordinateur de bureau HP	3	300 000	<b>900 000</b>
Photocopieur-Imprimante (multifonction)	1	100 000	<b>100 000</b>
Ecran vidéo projecteur Trépied	1	100 000	<b>100 000</b>
Vidéo projecteur Sony VPLDX100	1	350 000	<b>350 000</b>
Armoires	2	100 000	<b>200 000</b>
Chaises	10	10 000	<b>100 000</b>
Tables de travail	5	50 000	<b>250 000</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2 500 000</b>

Source : nous-mêmes

**Tableau 2:** Autres Immobilisations

Eléments	Montant
Site internet, Logiciel & applications	<b>2 000 000</b>
Frais d'établissement	<b>350 000</b>
<b>Total</b>	<b>2 350 000</b>

Source : nous-mêmes

Les immobilisations s'élèvent donc à **4 850 000 FCFA** mais le coût total du projet prendra en compte le Besoin en Fonds de Roulement qui sera évalué plus tard.

## II. Projection financière du projet

### 1. Chiffre d'Affaires Prévisionnel

Le chiffre d'affaires prévisionnel récapitule l'ensemble de nos ventes effectuées sur 5 ans qui est l'horizon de nos prévisions financières. Il est le reflet de notre activité anticipée.

Notre prévision de chiffre d'affaires s'appuie fondamentalement sur notre démarche et sur notre politique marketing.

En effet, notre démarche consistait à voir, dans un cadre de Business Angels, parmi les projets déjà écrits et qui sont à la Bibliothèque du CESAG, ceux qui pouvaient être sélectionnés. Vu la diversité des capitaux ou coûts des investissements des projets consultés, de quelques millions à des milliards de FCFA, et en tant qu'une plate-forme naissante, nous nous sommes fixés un montant moyen de 10 millions de FCFA comme montant du capital requis pour chaque projet dans le cadre de notre activité. Si nous prenons en compte, les différents éléments qui composent notre chiffre d'affaires:

- ❖ Les droits d'entrée
- ❖ La présentation et la consultation de Business Plan
- ❖ Les frais de formation à la rédaction d'un Business Plan  
(3 fois/an)
- ❖ « Succes fees »

Et si nous considérons l'hypothèse en termes de nombre de clients et de deals aboutis selon le Tableau 3, nous obtenons une prévision du chiffre d'affaires telle qu'indiquée à la figure 8.

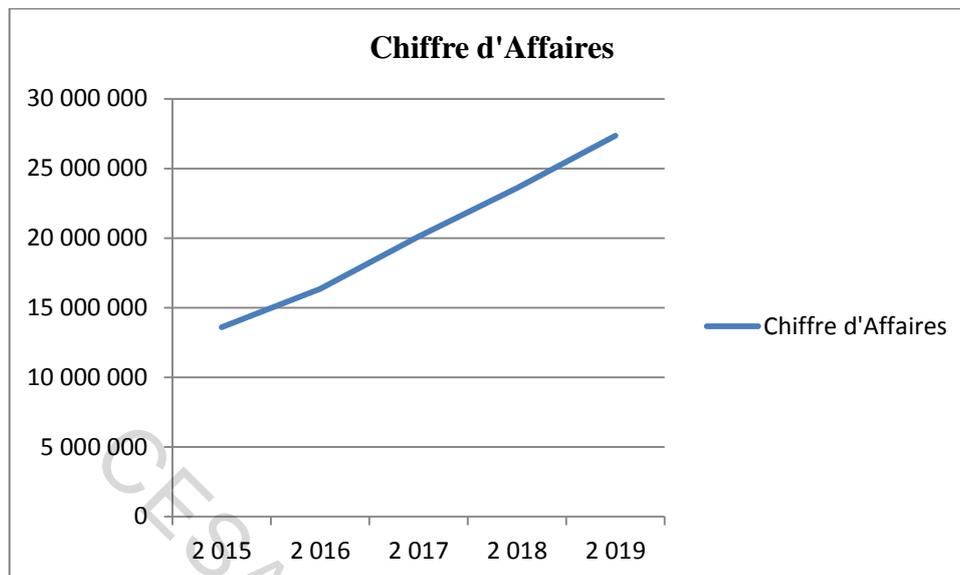
**Tableau 3:** Hypothèse (nombre de clients et de deals)

	2 015	2 016	2017	2 018	2 019
<b>Entrepreneurs</b>	50	75	100	100	125
<b>BA (investisseurs)</b>	20	20	20	20	20
<b>Nombre de deals aboutis</b>	10	10	10	10	10

**Source:** nous-mêmes

Le chiffre d'affaires évolue de **13 600 000 FCFA** en 2015 à **27 350 000 FCFA** en 2019.

**Figure 8:** Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel



**Source:** nous-mêmes

Le Tableau 10 de l'annexe 2 donne une compréhension détaillée de la formation du chiffre d'affaires. Il est régulièrement croissant sur les 5 ans.

En contrepartie de ses ventes, le CEABA devra faire face à des charges prévisionnelles.

## 2. Charges d'Exploitation Prévisionnelles

Le compte d'exploitation prévisionnel est constitué des charges extérieures et des charges du personnel.

### a. La rémunération salariale

Sur les cinq premières années du service les salaires sont constitués seulement de primes de stage. Pour sa phase d'expérimentation la plate-forme sera conduite par des stagiaires.

Le Tableau 4 nous indique le montant total annuel des primes de stage qui reste constant sur les cinq ans à un montant total annuel de **3 600 000 FCFA**.

**Tableau 4: Masse salariale**

Poste du personnel	2015	2016	2017	2018	2019
Responsable de la plate-forme	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Le Responsable Commercial, Marketing et Projets	840 000	840 000	840 000	840 000	840 000
Le Responsable Technique	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Le Responsable Juridique	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Le Secrétaire Comptable	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
<b>Primes stagiaires/année</b>	<b>3 600 000</b>				

Source: nous-mêmes

### b. Le compte d'exploitation prévisionnel

Le Budget des ressources humaines de la plate-forme ayant été établi, la prise en compte des charges extérieures permet d'obtenir les charges d'exploitation.

**Tableau 5: Charges d'exploitation**

	2015	2016	2017	2018	2019
Charges extérieures	6 000 000	6 000 000	6 400 000	6 400 000	6 400 000
Charges du personnel	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>9 600 000</b>	<b>9 600 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>10 000 000</b>	<b>10 000 000</b>

Source: nous-mêmes

Les charges d'exploitation annuelles s'élèvent à **9 600 000 FCFA** les deux premières années. Elles passent à **10 000 000 FCFA** par an sur les trois dernières années.

Les informations détaillées du compte d'exploitation prévisionnel se trouvent dans le Tableau 11 en annexe 2.

### 3. Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et le Plan de Financement Initial

#### a. Besoin en Fonds de Roulement

Il s'agit d'un Besoin en Fonds de roulement initial. Ceci n'est pas le fait d'un décalage entre les créances clients et les dettes fournisseurs. C'est plutôt lié au démarrage effectif de nos prestations de service en mars 2015 alors que nous consommons déjà des charges d'exploitation. Le tableau 12 en annexe 2 nous permet de déterminer ce besoin initial d'exploitation qui s'élève à **2 800 000 FCFA** jusqu'au mois d'août. Puisque, nous encaissons au comptant nos prestations et que nous réglons au comptant nos fournisseurs, ce besoin se situe seulement en année 1.

#### b. Plan de Financement Initial

En ajoutant le BFR initial de **2 800 000 FCFA** au coût des investissements, nous obtenons le coût total du financement de la plate-forme qui se fait une seule fois dès le démarrage des activités.

**Tableau 6:** Plan de financement

Emplois	Montant	Ressources	Montant
Immobilisations	4 850 000	Apports CESAG	7 650 000
BRF	2 800 000		
<b>Total</b>	<b>7 650 000</b>	<b>Total</b>	<b>7 650 000</b>

**Source:** nous-mêmes

Ainsi pour démarrer ses activités la plate-forme a besoin de **7 650 000 FCFA**. Il sera financé totalement par le CESAG puisque la plate-forme fonctionnera comme un service de la Cellule d'Insertion Professionnelle. Les années suivantes elle pourrait dégager des ressources d'exploitation suffisantes pour faire face à ses charges de fonctionnement. Nous pourrons ainsi déterminer le budget de trésorerie de l'année 2015.

#### 4. Compte résultat prévisionnel de CEABA

Le compte de résultat prévisionnel est un tableau composant le prévisionnel financier. Comme son nom l'indique, il s'agit d'un document établi sur la base de nos estimations c'est-à-dire notre chiffre d'affaires prévisionnel et nos charges prévisionnelles.

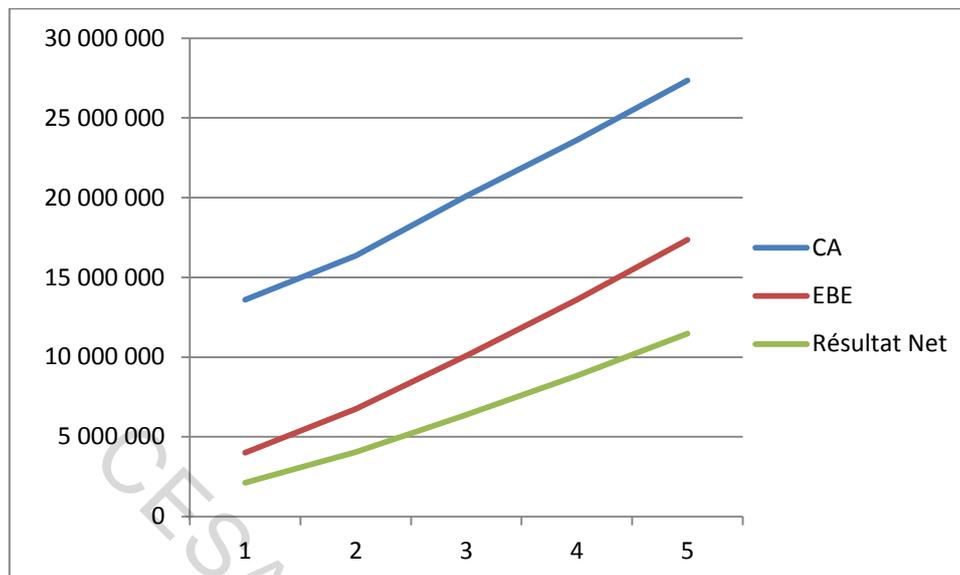
**Tableau 7:** Compte de résultat prévisionnel

Eléments	2015	2016	2017	2018	2019
Chiffre d'affaire HT	13 600 000	16 350 000	20 100 000	23 600 000	27 350 000
Charges extérieures	6 000 000	6 000 000	6 400 000	6 400 000	6 400 000
Valeurs Ajoutées	7 600 000	10 350 000	13 700 000	17 200 000	20 950 000
(VA/CAHT)*100	55,88%	63,30%	68,16%	72,88%	76,60%
Charges de personnel	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000
Excédent Brut d'exploitation	4 000 000	6 750 000	10 100 000	13 600 000	17 350 000
<b>EBE/CAHT)*100</b>	<b>29,41%</b>	<b>41,28%</b>	<b>50,25%</b>	<b>57,63%</b>	<b>63,44%</b>
Dotations aux amortissements	970 000	970 000	970 000	970 000	970 000
Résultat d'exploitation	3 030 000	5 780 000	9 130 000	12 630 000	16 380 000
<b>(RE/CAHT)*100</b>	<b>22,28%</b>	<b>35,35%</b>	<b>45,42%</b>	<b>53,52%</b>	<b>59,89%</b>
Résultat avant impôt	3 030 000	5 780 000	9 130 000	12 630 000	16 380 000
impôt sur résultat	909 000	1 734 000	2 739 000	3 789 000	4 914 000
Résultat Net	2 121 000	4 046 000	6 391 000	8 841 000	11 466 000

Source: nous-mêmes

A travers ce tableau, il découle que le CEABA dégage un résultat net positif à la fin de chaque exercice. Le CEABA crée de la valeur qui croit de **55,88%** en 2015 à **76,60%** en 2019 en pourcentage du chiffre d'affaires. La figure 9 ci-dessous illustre l'évolution croissante de quelques soldes intermédiaires de gestion (SIG).

**Figure 9:** Evolution de quelques soldes intermédiaires de gestion



**Source:** nous-mêmes

Connaître l'excédent brut d'exploitation (EBE) est indispensable pour notre plate-forme, car il permet de confronter le chiffre d'affaires avec tous les frais engagés (charges extérieures, masse salariale) pour produire. L'EBE est positif et croissant sur les 5 années. De **4 000 000 FCFA** en 2015 il passe à **17 350 000 FCFA** en 2019.

## 5. Budget de Trésorerie

Le budget de trésorerie regroupe toutes les informations financières fournies par les autres budgets de la plate-forme.

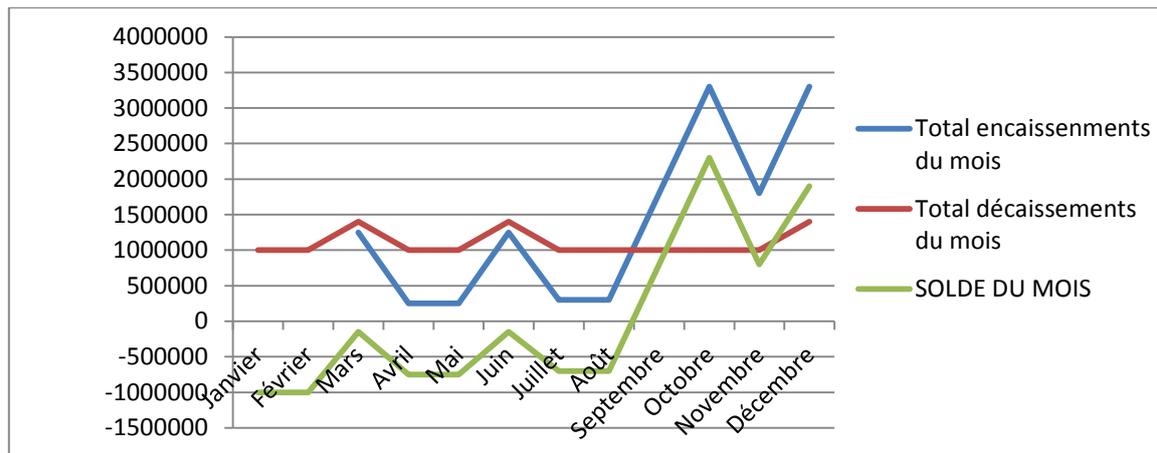
Il permet d'établir la situation prévisionnelle de la trésorerie constituée par les disponibilités en caisse (et banque), et de prévoir le besoin de financement ou du niveau de liquidité à court terme de l'entreprise.

Il comprend 3 grandes parties :

- les encaissements,
- les décaissements,
- les soldes: solde du mois et solde cumulé à la fin de chaque mois.

La figure 10 présente l'évolution mensuelle des encaissements, décaissements et soldes de l'exploitation de la plate-forme.

Figure 10: Evolution de la trésorerie 2015



Source: nous-mêmes

Cette figure nous montre bien que c'est à partir du mois d'août que les recettes d'exploitations égalisent et passent au-dessus des dépenses d'exploitation. Ce qui va engendrer un besoin en fonds de roulement initial de **2 800 000 FCFA** jusqu'en août 2015. A partir du mois d'août le solde reste positif puisque les encaissements restent au-dessus des décaissements de chaque mois. A fin décembre, le solde cumulé de la trésorerie s'élève à **4 100 000 FCFA**. Ce qui permettra au CEABA de continuer son exploitation en 2016.

Les détails du budget de trésorerie sont donnés par le tableau 13 en annexe 2.

### III. Rentabilité du projet

La décision d'investir dans un quelconque projet se base principalement sur l'évaluation de son intérêt économique et par conséquent, du calcul de sa rentabilité. La rentabilité d'un projet dépend des coûts qu'il engendre et des gains qu'il procure.

#### 1. Quelques indicateurs de rentabilité

A partir du compte de résultat prévisionnel et du coût total du projet, il convient de mettre en exergue certains critères traditionnels de rentabilité.

### a. La Valeur Actualisée Nette (VAN)

Le calcul de la VAN nécessite la détermination des cash-flows actualisés. Le cash-flow représente l'ensemble des flux de liquidités générés par les activités d'une société. Il constitue un bon moyen d'appréhender la solvabilité et la pérennité d'une entreprise.

C'est également un indicateur permettant de connaître l'aptitude de la plate-forme à financer ses investissements à partir de son exploitation ou encore sa capacité à distribuer des dividendes à ses actionnaires. Le tableau suivant permet de calculer les flux actualisés.

**Tableau 8:** Evolution de Cash-flows actualisés

Eléments	2015	2016	2017	2018	2019
Résultat Net	2 121 000	4 046 000	6 391 000	8 841 000	11 466 000
Amortissement	970 000	970 000	970 000	970 000	970 000
Cash-flows	3 091 000	5 016 000	7 361 000	9 811 000	12 436 000
Cash-flows actualisés	<b>2 575 833</b>	<b>3 483 333</b>	<b>4 259 838</b>	<b>4 731 385</b>	<b>4 997 749</b>
Cash-flows actualisés cumulés	2 575 833	6 059 167	10 319 005	15 050 390	<b>20 048 139</b>
Investissements					<b>7 650 000</b>

Taux d'actualisation	20%
<b>VAN</b>	<b>12 398 139</b>
<b>TRI</b>	<b>38%</b>

**Source:** nous-mêmes

Le cash-flow de chaque année est la somme du Résultat Net et de la dotation aux amortissements. En actualisant chaque cash-flow annuel obtenons la somme des cash-flows actualisés ( $CF1*(1+i)^{-1} + CF2*(1+i)^{-2} + \dots + CF5*(1+i)^{-5}$ ). Ce qui nous permet de déterminer la VAN (somme des cash-flows actualisés – investissements).

Avec un taux d'actualisation de 20%, la plate-forme dégage une VAN positive de **12 398 139 FCFA**. Le taux de 20% a été retenu selon une hypothèse pessimiste et en tenant compte de la valeur temps de l'argent. En effet le taux d'actualisation est le coût de mobilisation du capital. Lorsqu'un entrepreneur investit, il doit réunir des ressources financières qui ne seront plus disponibles pour une utilisation alternative. Cette mise à disposition est rémunérée et représente le coût d'opportunité du capital engagé.

### **b. Le Taux de Rendement Interne (TRI)**

Le TRI correspond au taux d'actualisation qui annule les VAN. Le calcul du TRI donne **38%**. Il est supérieur au taux d'actualisation de 20%.

A travers le résultat net, la VAN et le TRI, il ressort que notre projet indique une bonne rentabilité qui pourra assurer son exploitation et son développement.

## **2. Impact socio-économique du projet**

Les indicateurs de rentabilité tels que la VAN et le TRI ont mis en lumière l'intérêt de notre projet. Au-delà des ressources financières que peut produire notre projet, dépendant de sa bonne exécution et de sa gestion, il est important de prendre en compte la création d'entreprises et de l'emploi. Ainsi pour 30 projets qui trouvent un financement par le biais de la plate-forme CEABA, ce sont en moyenne 150 emplois créés si au démarrage chaque entreprise emploie 5 personnes. Si l'accompagnement se fait bien à travers l'expérience des BA, ces jeunes entreprises pourront se développer, accéder aux autres sources de financement classiques et ainsi participer pleinement à la croissance et au développement économique. Ce qui pourrait contribuer davantage à la création de richesse et de l'emploi dans la sous-région.

Cependant, nous n'oublions pas que la plate-forme va évoluer dans un environnement incertain et en pleine mutation. Ainsi, il nous faudra atteindre un nombre suffisant de projets et surtout des Alumni Angels prêts à accompagner, individuellement ou par mutualisation, des entreprises naissantes à la première année et les années suivantes. Ce qui permettra d'assurer la pérennité de la plate-forme. La plate-forme pourra faire face à ses charges d'exploitation en s'appuyant sur ses activités complémentaires de formation à la rédaction de Business Plan et surtout en trouvant des sponsors. Mais si après deux années d'exploitation le CEABA ne parvenait pas à détecter des Alumni Angels, qui est son objectif fondamental, le projet pourrait être abandonné.

## Conclusion

La création d'une plate-forme d'accompagnement à la création d'entreprise dans un centre de formation à travers les Business Angels, bien que motivée par les exigences académiques de notre formation, répond à notre volonté d'apporter une solution à un besoin socio-économique dans la sous-région.

L'éducation et l'accès aux études supérieures constituent un fondement important pour le développement d'un pays. Toutefois dans notre contexte africain et de la sous-région UEMOA, les grandes écoles et centres de formations produisent chaque année une main d'œuvre souvent bien qualifiée mais oisive, sans emplois. Face donc à ces difficultés d'insertion professionnelle, la nécessité de promouvoir la culture entrepreneuriale apparaît comme une solution durable. Mais si l'esprit d'entrepreneuriat joue un rôle actif dans la réduction du problème du chômage régional et de l'amélioration du climat social en ouvrant la voie vers le développement économique, il se pose aussi le problème de financement des projets d'entreprise.

C'est dans cette perspective que nous avons proposé la création d'une plate-forme d'accompagnement à la création d'entreprise et de l'emploi par les Business Angels pour contribuer au financement des projets.

Le présent document est le fruit des recherches et travaux que nous avons menés afin d'évaluer la faisabilité et les besoins financiers inhérents à la mise en place d'une plate-forme de service d'introduction des entrepreneurs et des Business Angels au CESAG de Dakar.

A travers ce document, il ressort que les Business Angels sont une source importante de financement dans le processus de développement économique d'une région. Ainsi le CEABA se présente non seulement comme une opportunité d'affaire, mais aussi comme une solution alternative au financement classique. Puisque l'exploitation de la plate-forme présente des signes positifs de rentabilité, il peut être envisagé dans un horizon de cinq ans de la transformer en une SIBA. Ainsi son implantation sera totale dans tous les pays de la sous-région pour faciliter la proximité entre les porteurs de projets et les Alumni BA. Le CEABA pourrait aussi s'ouvrir à d'autres réseaux de Business Angels. A cet effet le rôle des Etats s'avère nécessaire quant à la mise en place d'un cadre institutionnel favorable à

l'activité de Business Angels. En outre, les Etats de la sous-région devraient développer la formation à l'entrepreneuriat et soutenir la création et l'innovation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Bibliographie

### Ouvrages

1. Alain Fayolle. (2012), *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, Collection Management Sup, 368p.
2. Claude MAIRE, (2002), *La méthodologie du business plan*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions d'organisation, Collection Business Plan, 280p.
3. COPIN G., SERVAIS I. (2000), *le financement de la création d'entreprise en France: Nouvelles tendances, nouveaux acteurs*, in VERSTRAETE T., Histoire d'entreprise, EMS
4. Denis LINDON, Frédéric JALLAT, (2010), *Le marketing: Etudes, Moyens d'action, Stratégie*, Dunod, 6e édition, collection Management Sup, 434p.
5. Eric SEPHANY, (2003), *La relation capital-risque / PME, fondements et pratiques*, De Boek Supérieur, 231p.
6. Frank JANSSEN, (2009), *Entreprendre: une introduction à l'entrepreneuriat*, de Boek Supérieur, 352p.
7. Mikael Krogerus, Roman Tschappeler, (2012), *Le livre de décisions : De Bourdieu au SWOT, 50 modèles à appliquer pour mieux réfléchir*, Leduc. S éditions, Collection: Zen Business, 208p
8. Raphaël Boukris, Nicolas Fritz, (2011), *Les Business Angels: Guide des bonnes pratiques à l'usage des investisseurs et des entrepreneurs*, Pearson, Collection: "Village Mondial", 224p.
9. REDIS Jean, (2009), *Finance entrepreneuriale: Le créateur d'entreprise et les investisseurs en capital*, De Boek ed, Collection: Petites entreprises et entrepreneuriat, 195p.

### Sites web

1. Banque Mondiale, *Perspectives économiques de l'Afrique Subsaharienne*, 2013, Consulté le 2 Mai 2014, sur [www.banquemondiale.org/fr/region/afr](http://www.banquemondiale.org/fr/region/afr)
2. Business Angels des Grandes Ecoles, *La chaîne de financement*, Consulté le 12 Avril 2014 sur <http://www.business-angels.info/La-place-des-Business-Angels-dans>
3. CESAG, Consulté le Décembre 26, 2013, sur <http://www.cesag.sn>
4. Emploi et Croissance, Consulté le 11 Mai 2014, sur: <http://www.emploi-2017.org/les-business-angels-vus-par-l-ambassade-de-france-a-washington.html>
5. France Angels, (2014), Consulté le 13 Avril 2014, sur [http://www.franceangels.org/images/stories/Newsletter/News\\_mars\\_13/CP\\_Bilan\\_dactivi%C3%A9\\_2013\\_des\\_r%C3%A9seaux\\_de\\_Business\\_Angels.pdf](http://www.franceangels.org/images/stories/Newsletter/News_mars_13/CP_Bilan_dactivi%C3%A9_2013_des_r%C3%A9seaux_de_Business_Angels.pdf), France Angels

6. IPRES, *les taux de cotisation (Sénégal)*, Consulté le 12 juin 2014 sur [http://www.ipres.sn/institut/index.php?option=com\\_content&view=article&id=142&Itemid=70](http://www.ipres.sn/institut/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=70)
7. Université de Liège Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat, (Mai 2000), *Logiques des réseaux de Business Angels Enseignement de pratiques internationales*, Consulté le 11 Mai 2014, sur [http://www.ulg.ac.be/crdocpme/etudes/Bus\\_ang.pdf](http://www.ulg.ac.be/crdocpme/etudes/Bus_ang.pdf)
8. Wikipedia, *Small Business Act*, Consulté le 1 Juin 2014, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Small\\_Business\\_Act](http://fr.wikipedia.org/wiki/Small_Business_Act)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexes

### Annexe 1

**Tableau 9:** Etat des étudiants formés au CESAG entre 1984 et 2011

	1984-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
BENIN	212	23	30		86	83
BURKINA	226	29	47		74	79
BURUNDI	27	2	3		3	3
CAMEROUN	77	10	17		32	34
CAP VERT	1					
COMORES	1					
CONGO	47	5			24	26
COTE D'IVOIRE	538	66	77	91	112	104
GABON	8	2	8		10	18
GAMBIE	3		1			
GHANA	11	5	8			
GUINEE	122	7	9		8	2
GUINEE BISSAU	5				3	10
GUINEE EQUATORIALE			3			
MADAGASCAR	3	2			2	1
MALI	283	131	31		42	55
MAURITANIE	77	3	6		46	6
NIGER	265	22	25		55	37
NIGERIA	1					
RCA	8		2		4	5
RWANDA	22					5
SENEGAL	1468	211	391		693	655
TCHAD	43	2	13		17	11
TOGO	92	14	18		37	48
TUNISIE	1					
DJIBOUTI	2		2		3	1
France	1					
<b>TOTAL</b>	<b>3544</b>	<b>534</b>	<b>691</b>	<b>91</b>	<b>1251</b>	<b>1183</b>

## Annexe 2: Projections Financières

**Tableau 10:** Formation du chiffre d'affaires du CEABA

<b>Formation du Chiffre d'Affaires de la plate-forme</b>					
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Entrepreneurs	50	75	100	100	125
Inscription	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
<b>Total</b>	<b>500 000</b>	<b>750 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 250 000</b>
Présentation d'un BP (nbre)	30	40	60	80	100
Frais de présentation	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<b>Total</b>	<b>3 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>8 000 000</b>	<b>10 000 000</b>
Formation (BP) (3*10000)	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Nombre	100	150	200	250	300
<b>Total</b>	<b>3 000 000</b>	<b>4 500 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>7 500 000</b>	<b>9 000 000</b>
BA (investisseurs)	20	20	20	20	20
Inscription	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<b>Total</b>	<b>10 000 000</b>				
consultation d'un BP (nbre)	10	40	60	80	100
Frais de consultation/BP	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
<b>Total</b>	<b>300 000</b>	<b>400 000</b>	<b>600 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 000 000</b>
Nombre de deals aboutis	10	10	10	10	10
Montant moyen levé	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
<b>Sucess fees (5%)</b>	<b>5 000 000</b>				
<b>Chiffre d'Affaires (CA) HT</b>	<b>13 600 000</b>	<b>16 350 000</b>	<b>20 100 000</b>	<b>23 600 000</b>	<b>27 350 000</b>

Source : nous-mêmes

**Tableau 11:** Compte d'exploitation prévisionnel

<b>Eléments de charges</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Charges Extérieures</b>	<b>6 000 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>6 400 000</b>	<b>6 400 000</b>	<b>6 400 000</b>
Entretien et réparations (locaux, matériel)			100 000	100 000	100 000
Internet	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
frais de téléphone	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Transport, déplacement, missions,	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Honoraires (intermédiaires et conseils)	1 200 000	1 200 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Publicité, Publications, Relations publiques	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
<b>Primes de stage</b>	<b>3 600 000</b>				
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>9 600 000</b>				

Source: nous-mêmes

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Entretien et réparations												
Internet	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
frais de téléphone	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Transport, déplacement, missions,	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Honoraires			400 000			400 000						400 000
Publicité	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<b>Total éléments extérieurs</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>	<b>800 000</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>	<b>800 000</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 498 600</b>
Primes salaires	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 000 000
<b>Total emplois à financer</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>	<b>700 000</b>	<b>1 100 000</b>
Inscription (entrepreneurs)			50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Formation (BP)			1 000 000			1 000 000						1 000 000
Présentation d'un BP									1 500 000	1 500 000		
Inscription (Alumni BA)			200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Consultation d'un BP							50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Success fees										1 500 000	1 500 000	2 000 000
<b>CA TOTAL</b>			<b>1 250 000</b>	<b>250 000</b>	<b>250 000</b>	<b>1 250 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>1 800 000</b>	<b>3 300 000</b>	<b>1 800 000</b>	<b>3 300 000</b>
<b>Solde BFR</b>	<b>-700 000</b>	<b>-700 000</b>	<b>150 000</b>	<b>-450 000</b>	<b>-450 000</b>	<b>150 000</b>	<b>-400 000</b>	<b>-400 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>2 600 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>2 200 000</b>
<b>Cumul BFR</b>	<b>-700 000</b>	<b>-1 400 000</b>	<b>-1 250 000</b>	<b>-1 700 000</b>	<b>-2 150 000</b>	<b>-2 000 000</b>	<b>-2 400 000</b>	<b>-2 800 000</b>	<b>-1 700 000</b>	<b>900 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>4 200 000</b>

Tableau 12 Détermination du BFR initial

**Tableau 13:** Budget de trésorerie 2015

Éléments du budget	Début Janvier	Fin Janv	Fin Février	Fin Mars	Fin Avril	Fin Mai	Fin Juin	Fin Juillet	Fin Août	Fin Septem	Fin Octobre	Fin Novembre	Fin Décembre
<b>TRÉSORERIE DE DÉBUT DE MOIS</b>		- 700 000	- 700 000	150 000	- 450 000	- 450 000	150 000	- 400 000	- 400 000	1 100 000	2 600 000	1 100 000	2 200 000
<b>Encaissements du mois</b>													
<b>Recettes d'exploitation</b>				1 250 000	250 000	250 000	1 250 000	300 000	300 000	1 800 000	3 300 000	1 800 000	3 300 000
Apport CESAG	7 650 000												
<b>Total encaissements du mois</b>	<b>7 650 000</b>			<b>1 250 000</b>	<b>250 000</b>	<b>250 000</b>	<b>1 250 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>1 800 000</b>	<b>3 300 000</b>	<b>1 800 000</b>	<b>3 300 000</b>
<b>Décaissements du mois</b>													
<b>Dépenses d'exploitation</b>		700 000	700 000	1 100 000	700 000	700 000	1 100 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	1 100 000
Entretien													
Internet		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Téléphone		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Transport		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Honoraires				400 000			400 000						400 000
Publicité		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Primes stagiaires		300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
<b>Autres dépenses</b>	<b>7 650 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>	<b>300 000</b>
Total immobilisations	4 850 000												
BFR initial	2 800 000												
<b>Total décaissements du mois</b>	<b>7 650 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 400 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 400 000</b>
<b>SOLDE DU MOIS</b>	<b>-</b>	<b>- 1 000 000</b>	<b>- 1 000 000</b>	<b>- 150 000</b>	<b>- 750 000</b>	<b>- 750 000</b>	<b>- 150 000</b>	<b>- 700 000</b>	<b>- 700 000</b>	<b>800 000</b>	<b>2 300 000</b>	<b>800 000</b>	<b>1 900 000</b>
<b>TRÉSORERIE FIN DE MOIS</b>	<b>-</b>	<b>- 1 700 000</b>	<b>- 1 700 000</b>	<b>-</b>	<b>- 1 200 000</b>	<b>- 1 200 000</b>	<b>-</b>	<b>- 1 100 000</b>	<b>- 1 100 000</b>	<b>1 900 000</b>	<b>4 900 000</b>	<b>1 900 000</b>	<b>4 100 000</b>

Source : nous-mêmes

## Table des matières

Résumé .....	i
Avant – Propos .....	ii
Dédicace .....	iii
Remerciements .....	iv
Liste des Sigles et Abréviations .....	v
Liste des Tableaux et Figures .....	vi
Sommaire.....	vii
Introduction .....	1
Chapitre I : GENERALITES SUR LES BUSINESS ANGELS .....	4
I. Situation du secteur.....	4
1. Historique et définition des Business Angels.....	4
a. Les Business Angels en tant qu'individus.....	5
b. Les Business Angels en tant que membres d'un réseau .....	5
c. Profils et motivations des Business Angels.....	6
d. Implications des Business Angels .....	7
II. Rôle des Business Angels dans le financement des entreprises et dans la création d'emploi .....	7
1. Rôle dans la création d'entreprise par le financement .....	7
2. Rôle dans la création d'entreprise à travers leur carnet d'adresse .....	10
3. Rôle dans la création d'entreprise de par leur expérience.....	10
4. Quelques rapports chiffrés sur le rôle des Business Angels.....	10
5. Les Business Angels en Afrique .....	12
Chapitre II : ASPECTS TECHNIQUES DE LA MISE EN PLACE DU CESAG ALUMNI BUSINESS ANGELS .....	14

I.	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion .....	14
1.	Présentation du CESAG .....	14
2.	Ressources humaines et les étudiants du CESAG.....	15
a.	Organigramme du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.....	15
b.	Etudiants et Alumni du CESAG .....	15
II.	Mise en place de la plate-forme .....	17
1.	Objectif de la plate-forme .....	17
2.	Démarche stratégique .....	18
a.	Notre mission.....	18
b.	Notre vision .....	19
c.	Nos valeurs .....	19
3.	Les activités du CEABA .....	19
a.	Activité de détection des projets et des BA.....	19
b.	Activité de mise en contact des porteurs de projets et les BA.....	22
c.	Activité de prestation de services de support .....	22
4.	Localisation, Ressources humaines, Financement et Rémunération du CEABA .....	23
a.	Localisation .....	23
b.	Ressources humaines .....	24
c.	Financement et Rémunération .....	24
5.	Marketing du CEABA.....	25
6.	Evaluation de performance.....	29
	Chapitre III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET .....	31
I.	Evaluation du coût des investissements.....	31
1.	Coût des Immobilisations.....	31
II.	Projection financière du projet.....	32

1.	Chiffre d'Affaires Prévisionnel.....	32
2.	Charges d'Exploitation Prévisionnelles .....	33
a.	La rémunération salariale .....	33
b.	Le compte d'exploitation prévisionnel.....	34
3.	Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et le Plan de Financement Initial.....	35
a.	Besoin en Fonds de Roulement .....	35
b.	Plan de Financement Initial .....	35
4.	Compte résultat prévisionnel de CEABA .....	36
5.	Budget de Trésorerie .....	37
III.	Rentabilité du projet .....	38
1.	Quelques indicateurs de rentabilité .....	38
a.	La Valeur Actualisée Nette (VAN) .....	39
b.	Le Taux de Rendement Interne (TRI) .....	40
2.	Impact socio-économique du projet.....	40
	Conclusion.....	41
	Bibliographie .....	43
	Annexes .....	45
	Table des matières .....	50