



## CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

### PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

Année académique 2018-2019

Promotion 18

*Projet professionnel de fin d'études en vue de l'obtention du*

**Diplôme du Master en Banque et Finance**

Option : Marchés Financiers & Finance d'Entreprise

# CREATION D'UNE STRUCTURE DE PRODUCTION DE START-UP: MOAHE START-UP STUDIO

Par :

M. Anderson Boka KONAN

Sous la supervision de :

Dr. Chaba Stéphanie BIKIENGA YAVO,  
Enseignante – Chercheure  
CESAG GRANDE ECOLE

Soutenu publiquement à Dakar, le .....

Devant le Jury constitué de :

Président du jury : .....

Membre du jury : .....

Membre du jury : .....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

*« Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) n'entend donner ni approbation ni improbation sur les opinions émises dans les Projets Professionnels rédigés par les stagiaires (étudiants) de Master en Banque et Finance. Ces opinions sont propres à leurs auteurs »*

## FICHE SIGNALÉTIQUE DU PROJET

<b>Titre du projet</b>	CREATION D'UNE STRUCTURE DE PRODUCTION DE START-UP : MOAHE START-UP STUDIO
<b>Forme juridique</b>	S.A.S (Société par actions simplifiées)
<b>Secteur d'activité</b>	Tourisme
<b>Localisation du projet</b>	Côte d'Ivoire
<b>Promoteur</b>	KONAN Boka Anderson
<b>Objet du projet</b>	Création de start-up
<b>Date de démarrage</b>	2021
<b>Durée de réalisation</b>	5 ans
<b>Coût total du projet</b>	34 500 527 XOF
<b>Apport personnel</b>	20 000 000 XOF
<b>Montant de l'emprunt</b>	14 500 527 XOF
<b>Durée de Remboursement</b>	60 mois
<b>Nombre d'emplois créés</b>	4
<b>Valeur Actuelle Nette (VAN)</b>	2 891 140 XOF
<b>Taux de Rentabilité Interne ( DRC)</b>	12%
<b>Délai de récupération</b>	3 ans 10 mois et 3 jours
<b>Indice de Profitabilité</b>	1,08

## DÉDICACE

Je dédie ce travail à ma mère Jeannette : mon indéfectible soutien, mon père Evariste pour la rigueur et l'amour, qu'ils se sont évertués à nous transmettre, mes frères et moi.

À toute ma grande famille, ma tante Thérèse Bovet que j'appelle affectueusement mémé et mon oncle Adolphe.

À la communauté des Clercs de St Viateur de Côte d'Ivoire.

À toi Grâce. Puisse Dieu vous combler de bénédictions au-delà de toutes vos espérances.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à l'ensemble des personnes qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la rédaction de ce projet.

Qu'il me soit tout particulièrement permis de remercier ; et ce très chaleureusement mon encadreur, Dr Chaba Stéphanie YAVO pour avoir accepté de m'accompagner et de me guider en dépit de son emploi du temps très chargé, mais également pour ses précieux conseils et directives.

Je tiens également à témoigner toute ma gratitude à M. Gilles MORISSON, premier Coordonnateur du Master en Banque et Finance pour sa relecture attentive et bienveillante ainsi que ses remarques toujours pertinentes et ses corrections judicieuses.

Je ne puis conclure sans également remercier toute la coordination du Master : M. SECK, Coordonnateur sortant, Mme Chantal OUEDRAOGO, Dr Alassane OUATTARA, Dr Aboudou OUATTARA Coordonnateur par Intérim, ainsi que l'ensemble du corps professoral du CESAG Business School, et tout particulièrement, du programme de Master en Banque et Finance pour leur disponibilité, leurs conseils et leur acharnement à faire de nous des professionnels.

*Last but not least*, je souhaite exprimer toute ma reconnaissance aux alumni MBF et aux stagiaires de la promotion 18 pour cette expérience humaine et fraternelle.

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFD	: Agence Française de Développement
BAD	: Banque Africaine de Développement
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BM	: Banque Mondiale
CA	: Chiffre d'Affaires
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CEDEAO	: Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEPICI	: Centre Ivoirien pour la Promotion des Investissements
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CMPC	: Coût Moyen Pondéré du Capital
CV	: Coûts Variables
DRC	: Délai de Récupération
FMI	: Fonds Monétaire International
IDE	: Investissement Directs Etrangers
IP	: Indice de Profitabilité
MBF	: Master en Banque et Finance
MCC	: <i>Millenium Challenge Corporation</i>
MVP	: <i>Minimum Viable Product</i>
OAPI	: Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle
OGP	: <i>Open Government Partnership</i>
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PESTEL	: Politique Economique Sociologique Technologique Ecologique Et Légal
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PND	: Plan National de Développement
ROCE	: <i>Return on Capital Employed</i>
ROE	: <i>Return on Equity</i>
RN	: Résultat Net
SAV	: Service Apres Vente
SAS	: Sociétés par Actions Simplifiées

- SWOT : *Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats*
- TEC : Tarif Extérieur Commun
- TIC : Technologie de l'Information et de la Télécommunication
- TRI : Taux de Rendement Interne
- UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine
- VAN : Valeur Actuelle Nette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Liste des Tableaux

Tableau 1 : Plan des besoins matériels.....	24
Tableau 2 : Plan des Ressources Humaines .....	25
Tableau 3 : Grille tarifaire appliquée aux startups .....	34
Tableau 4: Frais d'installations.....	38
Tableau 5 : Les immobilisations financières.....	39
Tableau 6 : Tableau des immobilisations incorporelles .....	39
Tableau 7 : Synthèse des couts d'investissements.....	40
Tableau 8 : Plan de financement .....	41
Tableau 9 : Tableau des indicateurs de rentabilité du projet.....	43
Tableau 10 : Détermination du seuil de rentabilité .....	44
Tableau 11 : Rentabilité Financière de MOAHE.....	45
Tableau 12 : Rentabilité économique de MOAHE .....	46
Tableau 13 : Solvabilité de Moahe Startup Studio.....	46
Tableau 14 : Evolution de la liquidité de Moahe .....	46
Tableau 15 :Variation du CA et évolution de la VAN.....	47
Tableau 16 : Baisse simultanée de Chiffres d'affaires et hausse des charges .....	47

### Liste des Figures

Figure 1 : Facteurs explicatifs de la croissance du PIB (Optique de l'offre).....	8
Figure 2: Principaux types de structures d'accompagnement de start-up.....	14
Figure 3 : Contribution des entrepreneurs à forte croissance à la création d'emploi.....	16
Figure 4: Organigramme de Moahe start-up studio .....	21
Figure 5 : Thématique d'accompagnement proposé par <i>Moahe Start-up Studio</i> .....	22
Figure 6 : Souhait émis par les enquêtés de se faire accompagner par un <i>start-up studio</i> .....	27
Figure 7: Perception de l'utilité d'un start-up studio dans la réalisation de leur projet .....	27
Figure 8 : Les différentes branches du secteur du tourisme concernées par les projets.....	28
Figure 9 : Part de capital que les enquêtés sont prêts à céder en échange des services proposés par le studio .....	28
Figure 10 : Evolution du seuil de rentabilité.....	44

# SOMMAIRE

<b>FICHE SIGNALÉTIQUE DU PROJET</b> .....	<b>I</b>
<b>DÉDICACE</b> .....	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>VI</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VI</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PRÉSENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET</b> .....	<b>6</b>
1.1. PRÉSENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES EN CÔTE D'IVOIRE.....	6
1.2. ANALYSE DU SECTEUR DU TOURISME EN CÔTE D'IVOIRE.....	11
1.3. PRÉSENTATION DE L'IDEE.....	13
1.4. RESULTATS ATTENDUS DU PROJET (THEORIE DU CHANGEMENT).....	15
1.5. IMPACTS DU PROJET.....	15
1.6. PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	16
<b>2. ÉTUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE</b> .....	<b>18</b>
2.1. CHOIX DU STATUT JURIDIQUE.....	18
2.2. PRÉSENTATION DU PROMOTEUR ET DE L'ÉQUIPE PROJET.....	18
2.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	19
2.4. ÉTUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE.....	21
<b>3. ÉTUDE DE MARCHÉ ET STRATÉGIE MARKETING</b> .....	<b>26</b>
3.1. ÉTUDE DE MARCHÉ.....	26
3.2. STRATÉGIE GLOBALE.....	31
3.3. STRATÉGIE MARKETING ET PLAN D'ACTION COMMERCIAL.....	32
<b>4. ÉTUDE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE</b> .....	<b>36</b>
4.1. BUSINESS MODEL.....	37
4.2. ÉVALUATION DES COÛTS DES INVESTISSEMENTS.....	38
4.3. MODALITE(S) DE FINANCEMENTS.....	40
4.4. ANALYSE DE L'EXPLOITATION.....	41
4.5. ANALYSE DE LA RENTABILITE.....	42
4.6. ANALYSE DE SENSIBILITE ET DE SCENARIO.....	47
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>51</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>55</b>

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis la fin de la crise post-électorale de 2010-2011, La Côte d'Ivoire a amorcé une nouvelle étape de son développement et démontre un dynamisme économique qui focalise l'attention. Le seuil de pauvreté a baissé de 6,5 points passant de 51% en 2011 à 44,5% en 2017<sup>1</sup>. La croissance du produit intérieur tourne autour des 7% chaque année, et devrait selon les prévisionnistes se poursuivre jusqu'en 2021<sup>2</sup>.

De nombreuses réformes ont également été menées au cadre macroéconomique et sectoriel des activités pour améliorer le climat des affaires. En effet, la Côte d'Ivoire a facilité la création d'entreprises en supprimant la nécessité de légaliser les actes de la société si bien qu'une entreprise se crée désormais en 24 heures<sup>3</sup> en Côte d'Ivoire. Le contrôle de la qualité de la construction a été renforcé à travers la nomination d'un architecte indépendant au sein de la commission chargée d'examiner les demandes de permis de construire. L'accès aux informations de crédit a été amélioré grâce à un élargissement de la couverture des emprunteurs de son bureau de crédit et la distribution des données des entreprises de services publics. Le gouvernement ivoirien a également facilité le paiement des impôts en mettant en place une plate-forme en ligne pour le dépôt des déclarations d'impôts sur les sociétés et de la taxe sur la valeur ajoutée. L'application des contrats a été rendue plus aisée grâce à l'adoption d'une loi réglementant tous les aspects de la médiation.

Toutes ces réformes et politiques mises en œuvre ont redonné confiance aux investisseurs, classant ainsi l'économie ivoirienne parmi les pays plus dynamiques d'Afrique. Le Classement *Doing business* 2019 le positionne à la 122eme place sur 190 et le consacre parmi les 10 pays les plus réformateurs au monde.

Ces progrès fulgurants sont en fait dus au rattrapage du retard accusé pendant les années de crises politico-militaires, mais pas uniquement. Les secteurs secondaire et tertiaire, tirent vers l'avant, une économie agricole qui reste toutefois cacao dépendante<sup>4</sup>. Cette dépendance s'est traduite par la baisse du budget 2017, suite à la chute brutale des cours mondiaux de l'or brun, obligeant le gouvernement ivoirien, à abandonner certains investissements pourtant indispensables, notamment dans les secteurs sociaux. Si cette image de renouvellement et de

---

<sup>1</sup> Banque mondiale, Aux portes du paradis - Comment la Côte d'Ivoire peut rattraper son retard technologique, Janvier 2018

<sup>2</sup> Ministère de l'Economie et des Finances, Performances Economiques de La Cote D'Ivoire et Perspectives, Janvier 2019

<sup>3</sup> [https://www.225invest.ci/fr/vos\\_services/show-classe-service.xhtml?id=999](https://www.225invest.ci/fr/vos_services/show-classe-service.xhtml?id=999)

<sup>4</sup> Selon le rapport de la Banque mondiale, Aux portes du paradis - Comment la Côte d'Ivoire peut rattraper son retard technologique, Janvier 2018, p28, Le cacao et le pétrole comptent pour près de 60% du commerce de marchandises et la moindre variation de leurs prix sur les marchés internationaux produit des ondes de chocs, non seulement sur la balance en compte courant mais aussi sur la situation budgétaire de l'Etat et sur les prix locaux et donc sur le bien-être des consommateurs et producteurs.

modernité repose sur des éléments qui semblent concrets tels que la croissance économique, les réformes engagées et la tenue d'élections pacifiées en 2015, elle ne parvient cependant pas à masquer les pans oubliés du 'renouveau' ivoirien ; à savoir le secteur privé incarné par les petites et moyennes entreprises (PME). En effet, Selon le décret N°2012-05 du 11 janvier 2012 portant définition de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), une PME est une entité qui indépendamment de sa force juridique exerce une activité, est légalement constituée, emploie en permanence moins de (200) deux cents personnes, réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à un milliard (1.000.000.000) XOF et tient une comptabilité avec les mêmes critères quantitatifs que la charte de l'UEMOA.

Les PME sont reconnues pour le rôle essentiel qu'elles jouent dans le développement du secteur privé local au regard de la richesse et des emplois qu'elles peuvent générer dans l'économie. Selon des rapports d'institutions internationales de développement, les PME génèrent plus de 55 % du Produit Intérieur Brut (PIB) et plus de 65 % du nombre total d'emplois dans les pays à revenu élevé. Dans les pays à faible revenu, elles représentent plus de 60 % du PIB et plus de 70 % du nombre total d'emplois. Et enfin, dans les pays à revenu intermédiaire, les PME sont créditées d'environ 70 % au titre de la contribution à la création de la richesse nationale et plus de 95 % pour ce qui est de la création d'emplois.

En Côte d'Ivoire, pays à revenu intermédiaire, elles représentent 98% des entreprises recensées et contribuent à hauteur de 20% à la formation du PIB, 12% de l'investissement national et 23 % de la population active. Elles bénéficient également d'un ministère et d'une agence qui leur sont dédiés mais en dépit de tous ces faits, elles n'arrivent toujours pas à dynamiser la croissance et à créer autant d'emplois formels qu'elles le devraient.<sup>5</sup>

Si les PME ivoiriennes font face au manque de financement, elles demeurent également beaucoup moins productives que leurs concurrentes des pays émergents - le Maroc, la Chine et l'Indonésie - tel que le souligne Pierre Laporte, directeur des opérations de la Banque Mondiale pour la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Togo et le Burkina Faso dans l'un des rapports de l'institution en date de Janvier 2018.

Toujours selon ce rapport, pour que la croissance ivoirienne soit inclusive c'est-à-dire qu'elle permette une meilleure redistribution des richesses ; impactant ainsi directement le niveau de vie des populations, il faille que le secteur privé soit plus contributif de celle-ci. Et, cela passe

---

5 <http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs> 02/03/2019, 12 :35

par l'utilisation de technologies modernes et l'investissement dans la recherche et l'innovation.

En effet, au Rwanda, grâce à RapidSMS<sup>6</sup>, la mortalité infantile est tombée à 31 pour 1000. Des livraisons de sang sont effectuées par drone. En appuyant sur un simple bouton, les petits exploitants peuvent déterminer le prix de leur récolte. Grâce au téléphone portable, on peut aussi acheter de l'énergie solaire, de l'électricité. On passe désormais un électrocardiogramme grâce à une tablette médicale au Cameroun. Et si pour accélérer son développement et le rendre plus inclusif la Côte d'Ivoire devait justement, promouvoir l'innovation et la création de start-up à travers l'entrepreneuriat de croissance en opposition à l'entrepreneuriat de subsistance à l'image des nations pionnières telles que la Corée du sud, les Etats Unis et Israël. La réponse à cette question au regard de notre analyse coule de source. Le moyen d'atteindre un tel objectif est le start-up studio, objet de notre étude.

Il s'agit d'une nouvelle approche au modèle traditionnel d'incubation d'entreprises ayant vu le jour en 1996 en Californie et également connue sous le terme de start-up factory. Contrairement aux incubateurs ou accélérateurs qui hébergent et accompagnent une entreprise naissante, un *start-up studio* est en amont de l'idée de création et conduit la réalisation à son terme<sup>7</sup>.

Un *start-up studio* est une entreprise qui crée des *start-up*, de façon répétée, en apportant du capital humain et financier.

Le studio a également l'avantage d'optimiser les chances de succès et de croissance des start-up grâce à son infrastructure et à ses ressources. Il s'implique dans les décisions stratégiques, opérationnelles et financières de la *start-up*.<sup>8</sup> Il définit le concept, l'apport de financement, le recrutement des équipes, y compris des dirigeants ou des cofondateurs, le développement, la montée en puissance et, le cas échéant, la revente partielle ou totale.

De façon globale, cette étude a pour objectif de contribuer à la formation d'un écosystème propice à l'émergence et au développement de l'entrepreneuriat. En ce qui concerne les objectifs spécifiques, il s'agira de présenter le concept et l'idée de création de *start-up studio*,

---

<sup>6</sup> [https://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/08/11/rwanda-grace-a-rapidsms-le-taux-de-mortalite-infantile-est-tombe-a-31-pour-mille-naissances\\_5171452\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/08/11/rwanda-grace-a-rapidsms-le-taux-de-mortalite-infantile-est-tombe-a-31-pour-mille-naissances_5171452_3212.html) consulté le 11/06/2019 à 20h26

<sup>7</sup> <https://la-rem.eu/2015/10/start-up-studio/> consulté le 25/04/2019 à 00h13

<sup>8</sup> <https://www.kokoroe.fr/list/orientation-client/article/startup-studio-kezako-989> consulté le 24/04/2019 à 23h15

de présenter les moyens nécessaires à la mise en œuvre des services envisagés et de réaliser des projections financières, afin de vérifier la rentabilité du projet et la pertinence du mode de financement adopté.

Aussi la mise en place d'un *start-up studio* permettra dans un premier temps de répondre aux besoins des *start-up* qui sont d'ailleurs identiques à leur démarrage à savoir : difficulté d'accès au financement et mauvaise lecture du marché. Selon Proparco, filiale de l'Agence Française de Développement dédiée au secteur privé, moins de 4% des *start-up* africaines réussissent à se financer.<sup>9</sup> La création de cette structure permettra également de créer des *start-up* plus viables conçues pour apporter une réponse à un besoin constaté dans l'économie, de créer des entreprises donc des emplois formels, de créer des produits innovants qui permettront d'améliorer les conditions de vie des populations, mais également d'encourager les jeunes ivoiriens à culture de l'entrepreneuriat et de vulgariser la culture de l'innovation.

Pour ce qui est de l'auteur, ce projet lui permettra de développer ses capacités en création d'entreprise, d'améliorer et d'affiner sa capacité à piloter la mise en place de produits innovants dans n'importe quel environnement et dans n'importe quelles conditions grâce notamment au procédé scientifique appliqué dans ce présent projet. Il lui permettra également de développer ses capacités personnelles à savoir son leadership et ce que Dan Senor et Saul Singer appellent «la Chutzpah» (Dan Senor, 2009) ; terme hébreu pour désigner l'équivalent français de « audace » ; qualité essentielle pour évoluer dans le monde des affaires.

L'atteinte des objectifs fixés plus haut, nécessite en premier lieu la réalisation d'une étude de marché, afin de mieux percevoir les réalités auxquelles sont soumises les *start-up* en Côte d'Ivoire ; la définition d'une offre parfaitement adaptée aux besoins de ce marché, puis enfin une simulation financière, afin de vérifier la faisabilité et la viabilité du projet.

L'étude s'articule autour de quatre (04) points focaux. Le premier consistera à présenter l'idée de création de *Moahe start-up studio*. Le second, et le troisième traiteront respectivement de l'organisation de la structure de son offre de services et de son marché. Et enfin en dernier

---

<sup>9</sup> <https://www.proparco.fr/fr/page-thematique-axe/start-et-numerique> 02/03/2019 22 :26

lieu, l'étude financière déclinée à travers le coût du projet, les modalités de financement, la rentabilité et l'étude de scénario.

## 1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET

Cette première partie de l'étude est consacrée à la présentation de la Côte d'Ivoire et de son environnement des affaires, ainsi qu'au développement de l'idée de création de *Moahe Start-up Studio*, à la discussion des impacts d'un tel projet sur l'économie et la société ivoirienne et enfin à l'explicitation du plan de mise en œuvre pour la réalisation de ce projet.

### 1.1. Présentation de l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire

#### 1.1.1. Environnement politique

République démocratique située en Afrique de l'ouest, la Côte d'Ivoire a récemment connu des crises politico militaires, qui ont secoué le pays et dont les séquelles restent encore visibles. Toutefois, le pays a retrouvé une stabilité qui, bien que demeurant quelque peu fragile, présente des perspectives très encourageantes. En effet, sous l'impulsion de l'actuel gouvernement, le pays ambitionne de devenir émergent à l'horizon 2020. L'atteinte d'un tel objectif nécessite la mise en place de profondes réformes structurelles de l'économie. Le Plan National de Développement (PND 2012-2015) a déjà permis à la Côte d'Ivoire d'atteindre des résultats salués par les Organisations Financières Internationales. (Notes sur l'environnement des affaires en Côte d'ivoire, 2016)

#### 1.1.2. Environnement socio-économique

Depuis 2012, la croissance est robuste et s'établit en moyenne à 7% par an, tirée par un accroissement substantiel des investissements publics et privés. Les investissements directs étrangers (IDE)<sup>10</sup> ont atteint 216,9 milliards de XOF en 2014 contre 135,1 milliards de XOF en 2011, soit un accroissement annuel moyen de 17% sur la période 2011-2014. L'inflation s'est maintenue à environ 1% grâce notamment à la stabilité des prix dans la zone UEMOA et à la fixité du taux de change vis-à-vis de l'euro (1 EUR = 655.957 XOF)<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> COTE D'IVOIRE Groupe consultatif sur le Plan National de Développement 2016-2020, Cap sur l'émergence

<sup>11</sup> COTE D'IVOIRE Rapport Economique 2018 (catégorie B1 exception selon modèle A) version externe

Grace à des conditions favorables sur le marché obligataire et à la confiance retrouvée des investisseurs, la Côte d'Ivoire a réussi l'une des premières émissions obligataires en euro d'un pays pré-émergent en 2017, et l'émission d'une euro obligation à 30 ans en 2018, certainement l'une des maturités les plus longues de toute l'Afrique subsaharienne<sup>12</sup>.

Le pays a également adhéré à l'*Open Government Partnership (OGP)* du fait des réformes réalisées en matière de transparence des actions du Gouvernement et obtenu son éligibilité au Programme *Compact* du *Millennium Challenge Corporation (MCC)*, du fait des progrès accomplis en matières de politique macroéconomique, de bonne gouvernance et de transparence dans la gestion des finances publiques.

Le gouvernement a également mis en place une politique d'éducation dénommée « éducation gratuite et obligatoire de 6 à 16 ans » qui a permis de rehausser le taux de scolarisation des populations en âge d'aller à l'école.

Toutefois, en dépit de cette croissance vigoureuse, le taux de pauvreté, bien qu'ayant connu un recul notable, demeure significatif. L'un des principaux défis de la politique économique consiste à maintenir une croissance forte et à la rendre plus inclusive et davantage portée par le secteur privé. C'est dans cette optique qu'une réforme a été conduite avec l'appui du Fonds Monétaire International (FMI) qui a permis de mieux répercuter les cours mondiaux sur les producteurs de café cacao.

#### Une économie agricole, focus sur le binôme Café-Cacao

« Le succès de ce pays repose sur l'agriculture » disait Félix Houphouët Boigny, premier Président de la République de Côte d'Ivoire. C'est à juste titre, qu'au lendemain de l'indépendance le 07 Août 1960, la Côte d'Ivoire a poursuivi la politique d'exportation du café-cacao, sous forme de matières premières, déjà entamée durant la colonisation française.

L'activité a été rationalisée et une Caisse Nationale de Stabilisation Sociale (CAISTAB) a été créée dans le but de garantir un prix minimum aux producteurs quel que soit le prix proposé sur le marché international. Lorsque le prix proposé à l'international est supérieur au prix garanti au producteur, la différence de valeur engrangée est stockée en prévision des années où le prix à l'international baissera jusqu'à devenir inférieur au prix garanti au producteur.

---

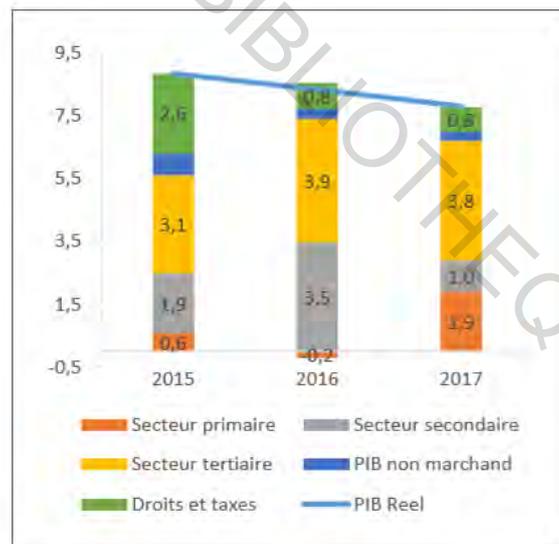
<sup>12</sup> Rapport du FMI No. 18/182 CÔTE D'IVOIRE : Les consultations de 2018 au titre de l'article iv et troisièmes revues de l'accord au titre de la facilité élargie de crédit et de l'accord élargi au titre du mécanisme élargi de crédit, et demande de modification d'un critère de performance.

Les travaux de construction du Port Automne de San Pedro, dont le but premier est l'exportation du café et du cacao en appoint au Port Automne d'Abidjan, débutent. A partir de 1975, la conjoncture est favorable et les cours mondiaux du café et du cacao triplent. Les revenus issus de cette flambée, associés à ceux d'autres cultures d'exportation telles que le bois, le palmier à huile, l'hévéa, le coton et l'anacarde, servent à financer les infrastructures et les grands projets de développement partout à travers le pays et notamment l'électrification des villes et des villages, le bitumage des routes et l'adduction en eau potable. C'est la période faste plus connue sous le terme de *miracle ivoirien*.

Cette dépendance aux cultures de rente reste inhérente à l'économie ivoirienne ; si bien qu'à fin 2017, la chute d'environ 30% du prix du cacao sur le marché international oblige le gouvernement à abandonner d'importants projets d'investissements.<sup>13</sup>

Cependant, il est important de souligner qu'en dépit de la légère baisse de la contribution du secteur primaire au taux de croissance du PIB en faveur du secteur tertiaire ces dernières années, elle occupe toujours une place prépondérante dans l'activité économique ivoirienne employant environ 44% de la population active.<sup>14</sup>

**Figure 1 : Facteurs explicatifs de la croissance du PIB (Optique de l'offre)**



Source : Banque mondiale, Situation Economique en Côte d'Ivoire Juillet 2018

### 1.1.3. Environnement juridique des affaires

L'environnement juridique des affaires est régi par des dispositions réglementaires nationales, panafricaines et internationales.

<sup>13</sup> Rapport de la Représentation permanente de l'UE en CI / Banque mondiale

<sup>14</sup> Rapport de la Représentation permanente de l'UE en CI / Banque mondiale, Annexe 1

### 1.1.3.1. Les régies nationales

#### ✚ *Le code des investissements*

Depuis 2012, la Côte d'Ivoire s'est dotée d'un nouveau code des investissements établi par l'ordonnance N°2012 - 487 du 07 Juin 2012<sup>15</sup>. Celui-ci renferme un ensemble de mesures visant:

- À promouvoir et favoriser les investissements productifs, l'investissement écologique et socialement responsable en Côte d'Ivoire ;
- À encourager la création et le développement des activités orientées notamment vers la transformation de produits agricoles ;
- La création d'emplois durables et décents ;
- La production de biens sur le marché intérieur et l'exportation ;
- La promotion la technologie, la recherche et l'innovation.

#### ✚ *Les spécialités du régime fiscal en vigueur*

Il existe principalement deux types d'impôts en Côte d'Ivoire : les impôts directs et les taxes indirectes et assimilées. Le taux d'imposition sur les bénéfices industriels et commerciaux est de 25% en Côte d'Ivoire.

### 1.1.3.2. Les régies communautaires de la CEDEAO

Selon l'article 3 du traité révisé de la Communauté Economique Des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), l'un des principaux objectifs de cette entité est de promouvoir l'intégration économique de la région en créant un marché commun, entre autres.<sup>16</sup> Les principaux instruments utilisés sont la taxe sur la valeur ajoutée de 0,5%, qui est appliquée aux marchandises provenant des Etats non membres de la CEDEAO, et du schéma de libéralisation des échanges. Le deuxième instrument a pour objectif de supprimer toute forme de taxe et effet équivalent à l'importation de marchandises dans la l'espace CEDEAO. Un troisième instrument, le tarif extérieur commun (TEC)<sup>17</sup> a été adopté par la suite. Afin de

<sup>15</sup> [http://www.cepici.gouv.ci/?tmp=code\\_investissements&p=code\\_investissements](http://www.cepici.gouv.ci/?tmp=code_investissements&p=code_investissements)

<sup>16</sup> Le commerce dans la zone de libre-échange de la CEDEAO, les règles du schéma de libéralisation des échanges de la CEDEAO pour les commerçants.

<sup>17</sup> Le TEC-CEDEAO se compose d'une nomenclature tarifaire et statistique (c'est-à-dire la désignation des marchandises au sens du tarif ainsi que leurs numéros de classement ou codes tarifaires) et d'un ensemble de droits et taxes.

régler tous les différends commerciaux dans la zone, une cour de justice et un tribunal arbitral ont été créés.

#### *1.1.3.3. Les structures panafricaines*

Il s'agit des traités de l'OHADA<sup>18</sup> et de l'OAPI<sup>19</sup>. Bien que ne s'appliquant pas à la fiscalité, le traité de l'OHADA a pour but de développer et de favoriser le développement économique des pays africains. Il régit le domaine des affaires au niveau africain. À côté de cette organisation, l'OAPI a pour objectif est de garantir la propriété intellectuelle à un niveau régional grâce à un enregistrement de sa marque au niveau national.

#### *1.1.4. Environnement écologique*

En 2013, à la demande des autorités ivoiriennes, une étude du Programme des Nations Unies pour l'Environnement est réalisée afin de déterminer l'impact de la crise post-électorale qu'a connu le pays entre 2010 et 2011 sur l'environnement. Le rapport est alarmant et fait état d'une déforestation avancée et continue, de la pollution accrue de la lagune Ebrié avec des risques d'effet sur la santé de la population en raison de décharges d'objets solides et liquides, de la recrudescence du recours à l'extraction minière artisanale, source de problèmes sanitaires et sécuritaires.

Comprenant la nécessité d'agir au plus vite, le gouvernement met en place une politique de développement durable axée sur la protection de l'environnement et de la nature à travers la législation et le code de l'environnement. C'est ainsi qu'en 2013, apparaît le concept de « gestion des pesticides pops ». Ce projet a but de lutter contre les pesticides illégaux et produits de même nature commercialisés sur le marché ivoirien. S'en suivent d'autres actions telles que la mise en application en 2014 du décret portant interdiction des sachets plastiques en Côte d'Ivoire, le début des travaux d'aménagement de la baie de Cocody comprenant le drainage des eaux usées fluviales et le dragage du fond de la lagune Ebrié et la ratification de l'accord de Paris sur le climat. Aussi la population ivoirienne est-elle sensibilisée à l'importance de la conservation de la nature et on assiste progressivement à des actions éco

---

<sup>18</sup> L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) a été créée par le Traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis et révisé à Québec au Canada, le 17 Octobre 2008.

<sup>19</sup> Le 13 septembre 1962, est signé à Libreville au Gabon, entre douze (12) Chefs d'Etat et de Gouvernement, l'Accord portant création de l'Office Africain et Malgache de la Propriété Industrielle (OAMPI). Cet Accord est révisé à Bangui (République Centrafricaine), le 2 mars 1977, pour donner naissance à l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI).

citoyenne comme «opération Abidjan ville propre » et la création de Start up dites *Green Start-up*

#### 1.1.5. L'environnement technologique

Conscient de l'importance du numérique pour le développement d'un pays, le gouvernement ivoirien a initié en 2012 un vaste programme d'amélioration et de développement des technologies de l'information et de la télécommunication (TIC) dans tout le pays. Ce programme vise à légiférer et réglementer l'environnement des TIC en Côte d'Ivoire à travers le code des télécommunications et à vulgariser leur utilisation par les populations. Toutefois l'une des innovations à surligner est sans nul doute la mise en place de la zone franche de Grand Bassam pour attirer les entreprises du domaine des TIC<sup>20</sup>

### 1.2. Analyse du secteur porteur : le tourisme

Le tourisme se définit comme le fait de voyager pour son plaisir hors des lieux habituels de vie, et d'y résider de façon temporaire, mais aussi un secteur économique qui comprend en plus de l'hôtellerie l'ensemble des activités liées à la satisfaction et aux déplacements des touristes<sup>21</sup>. En Côte d'Ivoire, ce secteur a lourdement souffert des crises politico-militaires qui ont émaillé le pays entre 2001 et 2011, contribuant ainsi à renforcer l'image d'un pays instable.

Ces dernières années cependant, le tourisme reprend progressivement une part significative dans la structure du PIB. Le rapport de la Banque Mondiale de juillet 2018 souligne la part grandissante du secteur tertiaire dans les facteurs explicatifs de la croissance. Le secteur des services est dynamisé par le transport, le commerce et la communication et les nombreux investissements pour redorer l'image de la Côte d'Ivoire ont réussi à en faire une destination de nouveau prisée.

De 4,8% en 2016 à 5,9% en 2017, avec 159,261 milliards d'investissements<sup>22</sup> captés la même année, le gouvernement ivoirien a décidé de faire du tourisme le 3ème pilier de son développement économique à l'horizon 2025. Ce programme à la fois ambitieux et titanesque de 3200 milliards de XOF, piloté au niveau stratégique et financier respectivement par le cabinet international McKinsey et la banque marocaine Attijariwafa Bank vise à totalement

<sup>20</sup> <https://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/59377/les-tic-en-cote-d-ivoire---un-levier-de-developpement-pour-un-pays-en-pleine-reconstruction.shtml>

<sup>21</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Tourisme>

<sup>22</sup> <https://travel.jumia.com/en-gb/hospitality-report-ivory-coast>

remodeler l'environnement touristique ivoirien et à positionner le pays comme le leader africain du tourisme d'affaires. Si l'on en croit les chiffres, le tourisme d'affaires serait la plus importante source de revenu touristique du gouvernement ivoirien avec 52% des recettes engrangées. Une telle ambition semble se justifier lorsqu'on porte un regard sur le potentiel touristique inexploité de la Côte d'Ivoire.

En outre, l'atteinte d'un tel objectif pourrait se matérialiser grâce notamment à l'utilisation du numérique et à l'innovation. Conscient du rôle crucial que peut jouer la technologie dans le développement du secteur touristique, et dans le but de favoriser leur essor, l'Organisation Mondiale du Tourisme en association avec Globalia<sup>23</sup>, ont lancé en 2018 le plus grand et l'un des tout premier concours de *start-up* dédiées au tourisme. Ce concours lancé à travers (164) pays avait pour objectif de repérer les *start-up* et entreprises émergentes porteuses de transformation technologiques ou non aux idées novatrices capables de révolutionner la façon de voyager et de vivre l'expérience touristique.

Si le pays mise autant sur le tourisme, c'est certainement parce qu'il joue un rôle essentiel dans la croissance de la majorité des économies en développement. Il est source d'entrepreneuriat, d'innovation et peut potentiellement créer des millions d'emplois.<sup>24</sup> Zurab Pololikashvili, secrétaire général de l'Organisation Mondiale du Tourisme renchérit en disant : « C'est l'un des rares secteurs en expansion année après année partout dans le monde et qui, en outre, possède une singulière capacité de redressement<sup>25</sup> »

Notre objectif, en faisant le choix de ce secteur est d'aider à le dynamiser en Côte d'Ivoire et de saisir les opportunités qui s'y présentent. Nous mettrons en place *Moahe Start-up Studio*, une entreprise qui créera des *start-up* dans les différentes branches du secteur du tourisme que sont la restauration, l'hébergement, le transport, les services de voyage ainsi que les loisirs et le divertissement. La première *start-up*, proposera une application payante de location et de réservation de logements de particuliers dans les grandes villes touristiques de Côte d'Ivoire. Nous ne révélerons pas les autres projets qui seront réalisés pour des raisons de confidentialités.

---

23 Globalia is Spain's largest tourist group. It comprises a number of independent companies that compete, fortunately with great success, in their respective sectors

24 <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration>

25 <http://www2.unwto.org/fr/press-release/2019-01-24/wakalua-le-premier-pole-mondial-d-innovation-dans-le-tourisme-voit-le-jour->

## 1.3. Présentation de l'idée

### 1.3.1. Les start-up studio : nouveau modèle de création d'entreprises

Le concept de *start-up studio* est relativement récent. En effet, le premier studio, *Idealab* fondé en Californie aux Etats Unis par Bill Gross, remonte à 1996. Le caractère novateur des *start-up studio* aussi appelés *start-up factory* ou usines de *start-up*, ou *company builder* ou *venture builder*<sup>26</sup> confère plusieurs définitions qui lui sont associées bien que celles-ci ne fassent pas toujours l'unanimité.

Aussi, de nombreuses structures d'accompagnement tels que les incubateurs, les accélérateurs, et les entreprises de capital-risque se gargarisent toutes d'être des *start-up studio*. Pourtant, ce terme désigne une organisation très particulière qui la distingue nettement d'autres acteurs de l'écosystème.

Notons également que le nombre de *start-up studio* a augmenté ces dernières années pour deux (02) raisons principales.

La première est que les structures d'accompagnement des *start-up* durant les phases d'amorçage, de développement et de croissance sont bien établies, aussi bien d'un point de vue financier qu'opérationnel. Etendre cet accompagnement, en amont, au plus près des idées, est beaucoup plus récent et c'est la raison d'être des *start-up studio*. Ils répondent ainsi au besoin de valider toujours plus tôt le modèle économique et les qualités d'une *start-up*, afin d'en maximiser les chances de succès et éviter un gaspillage de temps et de ressources.

La deuxième raison est la maturité des technologies de prototypages et des outils digitaux. En effet en termes de technologies et de processus, plusieurs évolutions récentes ont rendu possible et compétitif le modèle des *start-up studio*, en particulier les technologies de prototypage rapide (matériel et logiciel), l'hébergement et le traitement des données (cloud) et les outils de marketing digital. Ces éléments sont indispensables pour opérer un *start-up studio* à un coût contrôlé.

### 1.3.2. Idée

Un *start-up studio* est une **entreprise qui crée des *start-up*, de façon répétée, en apportant du capital humain et financier**. Analysons de façon détaillée les éléments essentiels de cette définition.

•Une entreprise,

---

<sup>26</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Startup\\_Studio](https://fr.wikipedia.org/wiki/Startup_Studio), consulté le 24/04/2019 à 22h44

Un *start-up* studio constitue lui-même un projet entrepreneurial, avec une vision, des fondateurs, des équipes, des savoir-faire, des capitaux, et dont l'objectif est de valoriser ces actifs. Cette notion souligne aussi l'indépendance et l'autonomie des *start-up* studio, à ne pas confondre avec les départements innovation ou studios internes des grands groupes

- **Créer des *start-up*,**

Le *start-up* studio est à l'origine des idées et projets qu'il développe. Il ne rejoint pas des entrepreneur(e)s ou projets existants mais démarre « *from scratch* » : son métier consiste à générer des idées et créer des modèles économiques innovants pour, ensuite, en dériver des *start-up* qu'il confie à des dirigeants.

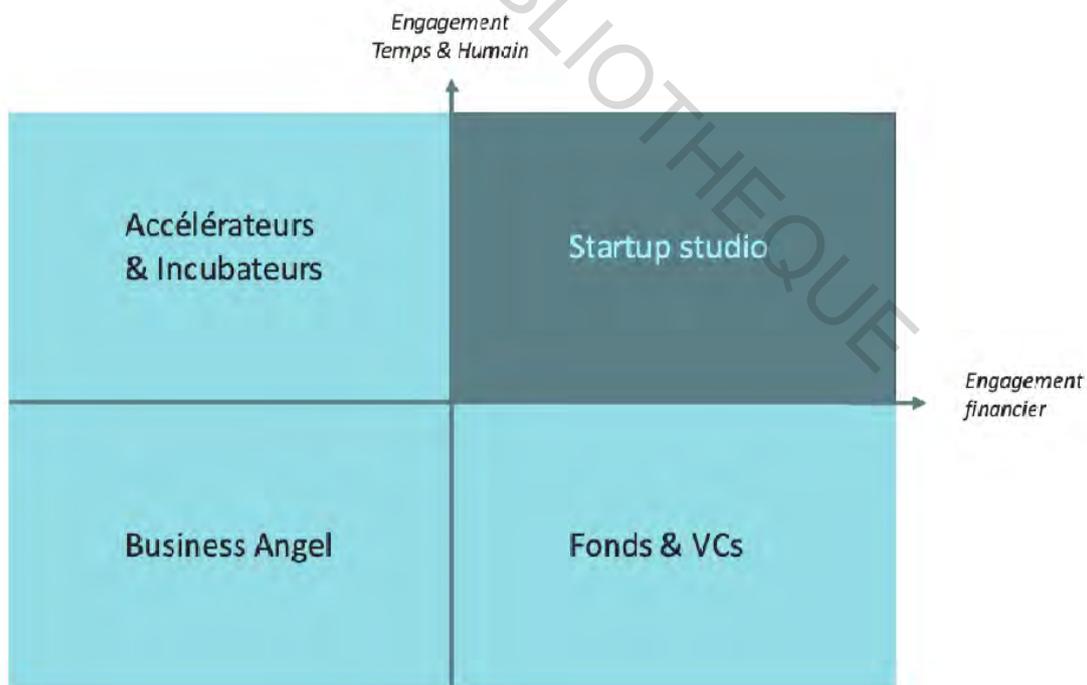
- **De façon répétée,**

Afin de pouvoir créer et développer plusieurs *start-up* chaque année, un *start-up* studio se dote d'actifs pérennes : équipes, méthodologies, savoir-faire, technologies.

- **En apportant du capital humain et financier.**

Comme évoqué dans l'introduction, il s'agit là d'une caractéristique fondamentale des *start-up* studio : la mise à disposition de tout ce qui est nécessaire à une idée pour prendre vie, en particulier la combinaison de ressources humaines et de ressources financières.

**Figure 2: Principaux types de structures d'accompagnement de *start-up***



Source: L'essor des *start-up* studio, 2019

- Concrètement, nous organiserons au sein de *Moahe Start-up Studio* l'identification de problématiques industrielles. Celles-ci donneront lieu à la création d'une *start-up*.

Dans un premier temps, le secteur du tourisme sera privilégié pour progressivement s'ouvrir à d'autres secteurs d'activités en fonction des besoins exprimés.

- Après cela, nous recrutons un dirigeant ou un directeur technique afin de démarrer la phase de test du produit.
- Puis, on réfléchit à l'approche commerciale et on génère les premiers contacts avec les clients.
- Enfin, le studio accompagne la *start-up* qu'il a créée dans le processus de financement et la levée des fonds.

Ceci dit, il est important de noter que notre démarche est dichotomique. Elle a un aspect social à travers la création d'emploi et un volet économique : celui d'investir dans le secteur à fort potentiel qu'est celui du tourisme en Côte d'Ivoire à travers la création d'un *start-up studio*.

#### **1.4. Résultats attendus du projet (Théorie du changement)**

La mise en place de *Moahe start-up studio* permettra de créer deux (02) *start-up* les deux premières années et à partir de la troisième année, deux (02) *start-up* par an ; soit un total de huit (08) *start-up* au bout de cinq ans. Chacune de ces entreprises permettra de générer de nombreux emplois au fur et à mesure que les entreprises créées prendront de l'envergure. « Donner aux jeunes entrepreneurs africains les moyens d'agir, en leur fournissant du mentorat, du capital amorçage, de la formation en les mettant en réseau, permettra de créer des millions d'emplois à travers le continent africain ». Cette assertion de Tony O. Elumelu, économiste et philanthrope nigérian résume la vision de notre entreprise. Cette focalisation sur le développement des jeunes entreprises est la reconnaissance du potentiel de ce secteur inexploité en matière de créations d'emplois et de développement économique.

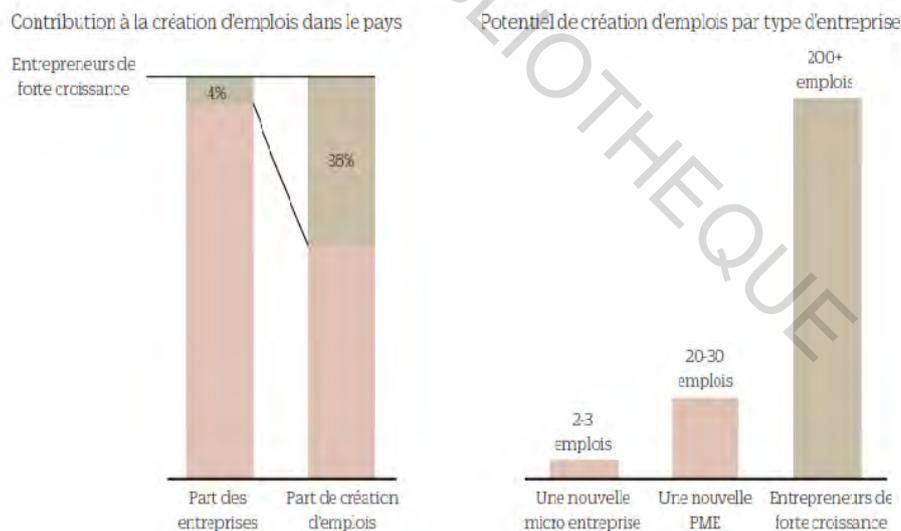
#### **1.5. Impacts du Projet**

Ce projet favorisera un meilleur impact socio-économique et environnemental en Côte d'Ivoire dans un premier temps, puis dans la sous-région ouest-africaine par la suite à travers la création d'emplois formels directs et indirects ; répondant ainsi à la large demande des porteurs de projets innovants et entrepreneurs de croissance. Il permettra également d'introduire des innovations sur le marché ; ce qui conduira à un changement technologique favorable à la croissance économique.

L'un des impacts importants attendus de ce projet est également en plus de la réduction du taux de chômage (comme le montre la figure ci-dessous), le changement de mentalité vis-à-vis de l'entrepreneuriat. En Côte d'Ivoire, les jeunes considèrent l'entrepreneuriat comme un choix alternatif au chômage et non comme un objectif de carrière. Ce projet permettra également de modifier cette perception qu'ils ont de l'entrepreneuriat afin d'en faire un projet de carrière.

L'offre de service de Moahe start-up studio apportera donc une véritable valeur ajoutée à l'économie ivoirienne. De plus la rareté de cette offre de services dans un secteur considéré comme étant l'un des plus porteurs au monde, celui du tourisme, permettra de diversifier l'économie ivoirienne essentiellement basée sur les cultures de rente dont le binôme café cacao. Aussi, *Moahe Start-up Studio*, a le potentiel d'apporter des éléments de réponse aux problèmes locaux majeurs que ce soit dans le domaine de la sécurité, de l'éducation entrepreneuriale, de la formation continue, et de redynamiser le secteur du tourisme. Cet objectif s'inscrit dans la volonté du gouvernement de diversifier l'économie ivoirienne et de faire la Côte d'Ivoire une nouvelle destination touristique de référence en Afrique.

**Figure 3 : Contribution des entrepreneurs à forte croissance à la création d'emploi**



Source : Enjeux et Opportunités des Incubateurs en Afrique de l'Ouest, Novembre 2018

## 1.6. Plan de mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre consistera à décrire les différentes tâches allant de la conception du projet au début effectif des activités, en passant par la recherche de financements. Ces étapes

seront décrites sous forme de tableau afin d'en avoir une meilleure perception. (Cf Annexe 1, p 55)

Le plan de mise en œuvre du projet achève la section réservée à la présentation de l'idée de création de *Moahe start-up studio*. Il s'était principalement agi de présenter les avantages de la mise en place d'une telle structure en Côte d'Ivoire et d'en évaluer les tenants et les aboutissants. Cela dit, la section suivante nous permettra d'étudier de façon plus détaillée *Moahe start-up studio* et de comprendre son offre de service.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE

Le modèle de *start-up* ainsi présenté de façon générale, nous nous attèlerons dans cette partie de l'étude à définir les spécificités de *Moahe start-up studio*. En premier, les motivations du choix du statut juridique, puis la présentation du promoteur et du modèle organisationnel et enfin l'état du personnel à recruter et des outils de productions à acquérir.

### 2.1. Choix du statut juridique

Dans le cadre de la création de *Moahe Start-up Studio*, la société par actions simplifiées (S.A.S) a été désignée comme étant la forme la mieux appropriée. En effet, sa flexibilité, sa souplesse organisationnelle et fonctionnelle ont été des facteurs déterminants dans ce choix. De plus, le capital minimum exigé est fixé par les statuts de l'entreprise et les S.A.S constituent un atout pour la levée de fonds. Lors de la rédaction des statuts, nous inséreront des clauses afin de faciliter l'entrée de nouveaux associés.

### 2.2. Présentation du promoteur et de l'équipe projet

#### 2.2.1. Le promoteur

Le promoteur du projet se nomme KONAN Boka Anderson-Junior. Il est actuellement étudiant du programme de Master en Banque et Finance du CESAG Business School de Dakar, avec quelques mois d'expérience dans le domaine bancaire à son actif. Cette jeune expérience est compensée par sa dextérité, ses qualités humaines et managériales développées lors de ses projets de bénévolat. Il est également titulaire d'une Maîtrise en Sciences de Gestion de l'Université Felix Houphouët Boigny de Cocody et d'une Licence en Sciences de Gestion des Entreprises de l'Université de Bouaké Côte d'Ivoire.

#### 2.2.2. L'équipe projet (profils à recruter)

L'équipe projet est ce que nous appellerons la *core team* tout au long de cette étude. Elle sera composée : d'un(e) responsable de développement produit, d'un(e) développeur(se) logiciel confirmé(e) et d'un(e) spécialiste en acquisition de talents. La fonction de responsable financier sera assurée par le promoteur du projet. Il sera chargé de la recherche et des montages de dossiers de financements.

### 2.2.2.1. Expert en développement humain et recherche de talents

Cette personne devra avoir un diplôme de troisième cycle universitaire en psychologie doublé de compétences en ressources humaines. Elle aura pour missions de détecter des talents pour les *start-up* mais également d'aider les employés à tirer le meilleur d'eux-mêmes et à les motiver.

### 2.2.2.2. Expert en Développement Produit

L'esprit créatif est à privilégier. Il devra être capable de concevoir une stratégie marketing et des slogans publicitaires accrocheurs susceptibles d'emmener le client à comprendre l'utilité d'un produit et à l'acheter. Mais plus encore, le responsable développement produit, devra être un véritable caméléon : être aussi à l'aise avec le développeur logiciel qu'avec le client. Sa mission consistera à piloter la création des produits et devra être plein d'énergie. Il apportera son expérience à l'associé gérant et l'aidera dans le management de la *start-up studio*.

### 2.2.2.3. Développeur logiciel confirmé et Designer

Il sera chargé de la création des produits. Il doit également maîtriser les principales technologies informatiques et les principaux langages de programmation. Aussi, il devra posséder les compétences d'un intégrateur *full stack*, être dynamique et maîtriser les *Framework*. Son développement intègrera la dimension *front-end* (création d'interfaces claires et ergonomiques, intégration des différentes pages), ou *back-end* (développement et programmation des fonctionnalités et bases de données).

La conception *web* d'un produit est plus que jamais un facteur clé de succès essentiel à la bonne vente. Le succès des entreprises telles que *Uber*, *Airbnb*, *Mint*<sup>27</sup> est en partie dû à la qualité de la conception de leur site *web* et à leur ergonomie. (Burns, s.d.) Le (la) *designer* de *Moahé start-up studio* devra également maîtriser les conceptions *UI* et *UX*, avoir du goût afin de rendre attrayante l'expérience utilisateur et ainsi promouvoir la qualité du travail et le professionnalisme de nos équipes.

## 2.3. Structure organisationnelle

Le style de direction d'une entreprise apparaît comme un élément central de la performance de celle-ci. A ce titre, plusieurs courants de pensée s'opposent quant à savoir lequel est le

---

<sup>27</sup> <https://thejibe.com/fr/articles/la-difference-entre-la-conception-ux-et-la-conception-ui>, consulté le 5/5/19 à 20h44

meilleur. Rensis Likert<sup>28</sup>, psychologue américain est parvenu à établir une classification en combinant deux facteurs – le degré de complexité de la technologie et les besoins d’être et de devenir du personnel – que nous retiendrons.

🚩 Le style participatif

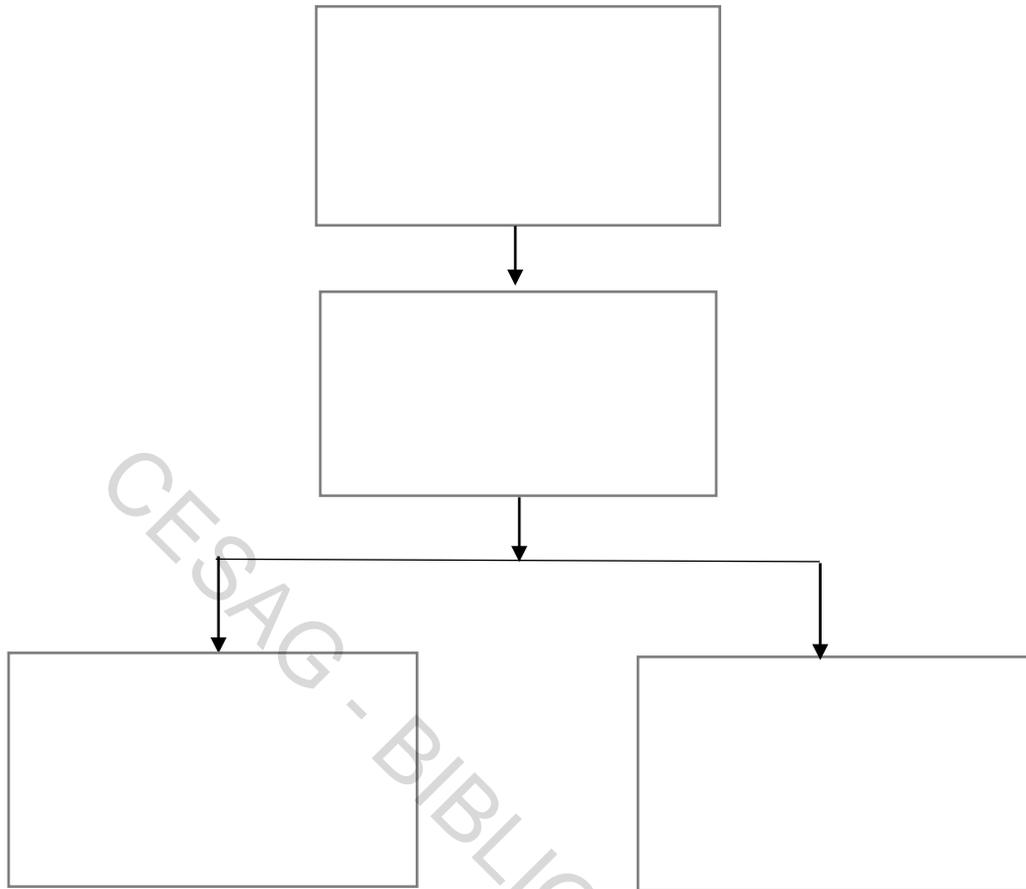
Les équipes d’individus sont consultés et contribuent à la prise de décision. Il y a une forte coopération entre les employés et la circulation de l’information est libre.

*Moahe Start-up Studio* adoptera le style de direction participatif pour sa flexibilité qui paraît être le mieux adapté aux réalités d’une *start-up*. Aussi, la structure organisationnelle sera souple et permettra aux différents responsables de prendre certaines décisions, tant que celles-ci sont en adéquation avec les objectifs préalablement fixés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>28</sup> <http://www.performancezoom.com/likert.php> consulté le 12/06/2019 à 04h10

**Figure 4: Organigramme de *Moahe start-up studio***

Source : L'auteur

## 2.4. Etude de faisabilité technique

Ce volet de l'étude consistera pour l'essentiel à situer le siège le *Moahe startup Studio*, à présenter le modèle économique, à énumérer l'ensemble des outils et matériels de production nécessaires au démarrage des activités.

### 2.4.1. Situation géographique

La commune de Marcory Résidentiel abritera les locaux du *start-up studio*. En plus d'être située au cœur de la capitale économique ivoirienne, Elle est à dix minutes de l'aéroport, dix minutes du Port et dix minutes du Plateau, centre d'affaires d'Abidjan. De plus le quartier est sécurisé, paisible donc favorable à l'idéation et les loyers y sont relativement abordables en comparaison au Plateau.

### 2.4.2. Description du cycle d'exploitation

La création d'une *start-up* se fera sur une période de six (06) mois en quatre phases principales : l'idéation, la création, l'amorçage et l'*early stage*.

#### 2.4.2.1. L'Idéation

C'est la première phase qui consiste à identifier un besoin pour lequel aucune offre n'existe sur le marché. L'idée de mettre en place un produit est ensuite évaluée et testée grâce à un procédé bien précis. Un appel à candidature est ensuite lancé afin d'associer des jeunes dynamiques, talentueux et qui ont un projet qui va dans le même sens afin de faire d'eux les fondateurs associés. La dernière étape de cette première phase est la conception des business model et business plan qui seront améliorés au fur à mesure que le produit se formalisera.

#### 2.4.2.2. La création

Il s'agit des formalités de création de l'entreprise à proprement dit. Ouverture d'un compte en banque, inscription au guichet unique de l'entreprise CEPICI, dépôts des statuts et obtention d'un numéro, investissement au capital de l'entreprise.

#### 2.4.2.3. L'amorçage

Cette phase consiste à tester le produit en conditions réelles et à l'améliorer de façon progressive jusqu'à ce qu'il réponde aux exigences et attentes du client. Puis, vient la première levée de fonds auprès des investisseurs *seed* tels que les *business angels* (Association des *business angels* de Côte d'Ivoire : Ivoire *Angels*), recrutement des salariés clés avec prise de capital ayant un profil complémentaire à ceux des fondateurs.

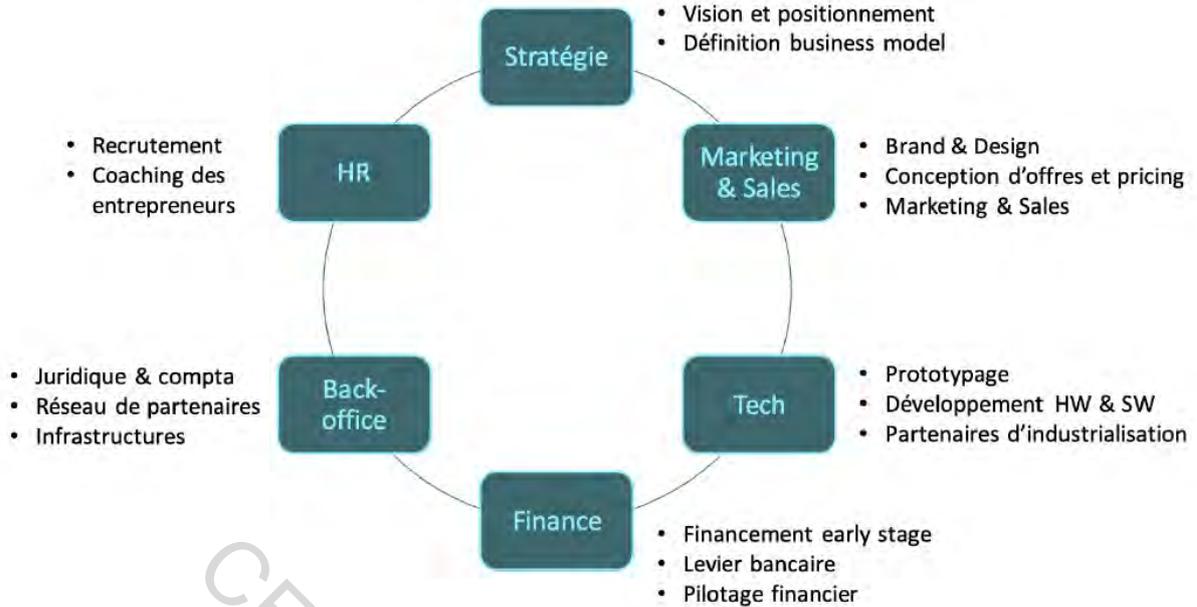
#### 2.4.2.4. L'*early-stage*<sup>29</sup>

Il s'agit de la phase finale. La définition de la stratégie marketing, la réflexion sur la structuration de la future équipe de la *start-up*, la deuxième levée de fonds auprès des investisseurs déjà présents au capital de l'entreprise, les nouveaux investisseurs privés et des fonds de capital-risque.

Le schéma suivant met en évidence les différentes thématiques sur lesquelles nous travaillerons avec les *start-up* que nous créerons.

### **Figure 5 : Thématique d'accompagnement proposé par Moahe Start-up Studio**

<sup>29</sup> Phase de naissance de l'entreprise, elle n'a encore ni produit, ni structure opérationnelle. L'argent investi à ce stade sert à finir le prototype, à bâtir le management, à positionner le produit dans le marché, à protéger la propriété intellectuelle, à bâtir un conseil d'administration, etc...



Source : Nous-même

#### 2.4.3. Tableau des outils et moyens de production

Cette section de notre étude consistera à faire l'inventaire des besoins matériels et humains nécessaires au démarrage des activités de *Moahe Start-up Studio*. Il s'agira de l'achat d'un véhicule pour les déplacements de la *core team* pour les missions de recherche de financements pour les start-up qui seront créées et autres missions qui en nécessiteront l'usage, de l'achat de matériels informatiques, et de mobiliers de bureau. Ces éléments seront respectivement synthétisés dans des tableaux 1 et 2 pour une meilleure visibilité et compréhension.

**Tableau 1 : Plan des besoins matériels**

Dénomination	Associé Principal	Chargé de Développement produit	Chargé Développement logiciel	Chargé de Développement Humain	Equipes startups créées	Salle de Réunions	Total
<b>Grandes Tables</b>	0	1			3	1	5
<b>Chaises</b>	3	1	1	1	18	10	34
<b>Imprimante Couleur</b>	1				2	0	3
<b>Split</b>	1	1			2	1	5
<b>Photocopieuse</b>	1					0	1
<b>Armoire de rangement</b>	1	1			3	0	5
<b>Ordinateurs de bureaux</b>	0				3	0	3
<b>Ordinateurs portables</b>	1	1	1	1	0	0	4
<b>Groupe électrogène</b>	1						1
<b>Installations techniques</b>	1						1
<b>Serveurs et Coffrets</b>	1						1
<b>Onduleurs</b>	1	1			3	0	5
<b>Ecran – Projecteurs</b>	0					1	1
<b>Petite Table basse</b>	1	0					1

**Tableau 2 : Plan des Ressources Humaines**

Personnel	Profil Recherché	Effectif
<b>Chargé du Développement Humain et Recherche de Talents</b>	BAC + 5 en Psychologie avec formation complémentaire en Ressources Humaines	1
<b>Chargé du Design et Développement logiciel</b>	BAC + 5 en Programmation Informatique et Web Design	1
<b>Chargé du Développement Produit</b>	BAC + 5 en Marketing Communications avec 3 ans d'expériences et formation complémentaire en Design	1

Source : Nous-même

En définitive, *Moahé start-up studio*, est une société par actions simplifiée de 4 employés y compris l'associé principal. Elle a un style de management participatif et son cycle d'exploitation dure 6 mois. Son siège social sera situé à Marcory Résidentiel, une commune paisible située au centre de la ville d'Abidjan, capitale économique de la Côte d'Ivoire.

A priori, un projet tel que la création d'un *start-up studio* dans le secteur du tourisme devrait se faire sans encombre. De plus, si l'on en croit l'étude présentée plus haut, qui a permis de mettre en exergue le caractère porteur du secteur du tourisme en Côte d'Ivoire, les services proposés par le studio devraient trouver des débouchés naturels. Cependant, cette vision semble quelque peu réductrice dans nos économies de plus en plus concurrentielles caractérisées par une offre surabondante, et des clients exigeants sur la qualité des produits et services. (Kotler, 2016)

La section suivante nous permettra d'apporter des éléments de réponse à cette question.

### 3. ETUDE DE MARCHÉ ET STRATEGIE MARKETING

Ce chapitre, élément clé pour la réussite de ce projet, consistera à étudier, analyser et comprendre les besoins des créateurs de start-up afin de définir la stratégie la meilleure pour répondre à ce besoin existant.

#### 3.1. Etude de marché

##### 3.1.1. Méthodologie adoptée pour l'étude

L'étude de marché regroupe un ensemble d'outils et de techniques permettant de rechercher et d'analyser des données sur un marché, dans le but d'aider la prise de décisions *marketing* concernant un produit ou un service présent ou pressenti sur ce marché. (DEMEURE, Janvier 2008)

L'étude qui a été réalisée dans le cadre de ce projet a essentiellement consisté à l'administration d'un questionnaire à l'attention des jeunes porteurs de projets de créations de *start-up*. Rappelons qu'une *start-up* se définit comme étant une structure commerciale organisée par des personnes qui cherchent à concevoir un nouveau produit ou service dans des conditions d'extrême incertitude. (RIES, 2011) Le questionnaire (Cf Annexe 2, p 56-57) a été administré grâce à l'application « *Google forms* » de Google puis distribué aux enquêtés via email et les réseaux sociaux. Cette étude nous a permis d'enquêter 40 jeunes porteurs de projets dont 8 ayant un projet en lien avec le secteur du tourisme. Le traitement des résultats a été effectué grâce à Microsoft Excel.

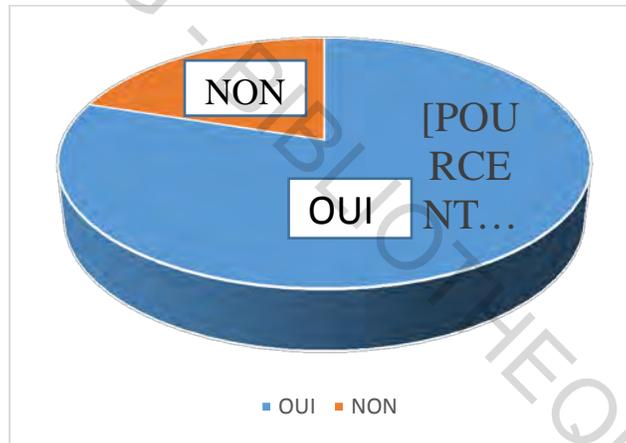
##### 3.1.2. Analyse des résultats

Les résultats obtenus sont plutôt satisfaisants dans l'ensemble. En effet sur les quarante (40) porteurs de projets enquêtés, 80 % soit 32 ont répondu favorablement à l'idée de se faire accompagner par une *start-up studio*.

Sur ces 32 répondants 47% et 40% sont respectivement tout à fait d'accord et d'accord qu'un *start-up studio* leur sera utile et nécessaire pour la réalisation de leur projet. Ces répondants ont différents projets dans les domaines de l'élevage, de l'assurance – banque – finance, de la communication et médias, dans le secteur des services et dans le secteur des bâtiments et travaux publics.

Si seulement huit (08) enquêtés sur quarante soit 20% ont un projet en lien avec le secteur du tourisme, ce nombre est largement suffisant pour le démarrage des activités de *Moahe start-up studio*. Bien plus, l'élément essentiel à retenir de cette étude est la qualité de l'information recueillie. En effet, l'ensemble des porteurs de projets dans le secteur du tourisme souhaitent être accompagnés par un *start-up studio* et sont prêts à céder des parts minoritaires de leurs sociétés à des investisseurs qui souhaiteraient les financer. Aussi les projets décrits par les enquêtés portent sur différentes branches du secteur du tourisme que sont : la restauration, l'hébergement, les loisirs, le divertissement, le transport et les services de voyage. Pour ce qui est de la rémunération, l'analyse semble mitigée quant au pourcentage de leur capital que les enquêtés sont prêts à céder pour avoir droit aux services du studio. Toutefois un pourcentage médian sera déterminé afin d'appliquer une grille tarifaire uniforme en fonction des chiffres d'affaires.

**Figure 6 : Souhait émis par les enquêtés de se faire accompagner par un *start-up studio***



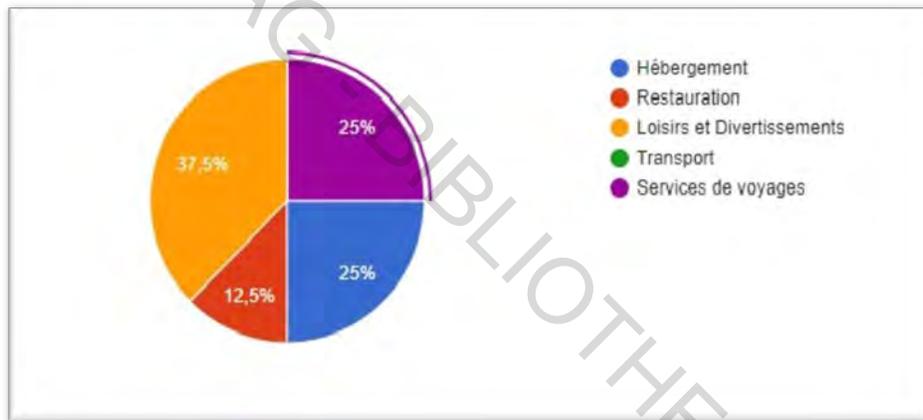
Source : Nous-même

**Figure 7: Perception de l'utilité d'un *start-up studio* dans la réalisation de leur projet**



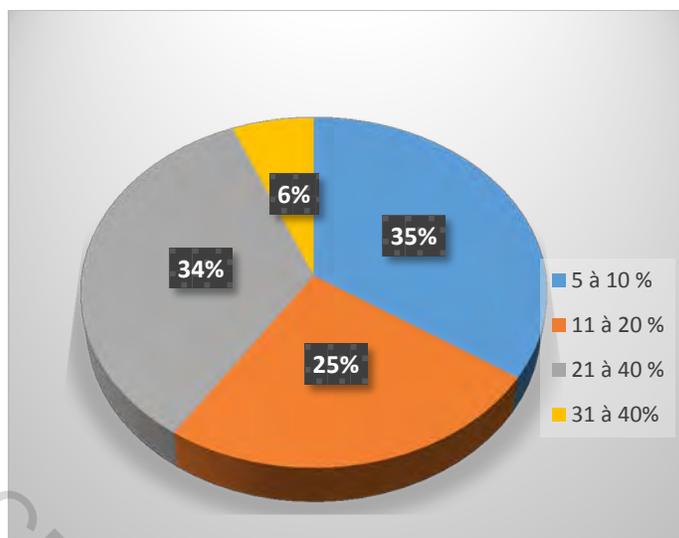
Source : Nous-même

**Figure 8 : Les différentes branches du secteur du tourisme concernées par les projets**



Source : Nous-même

**Figure 9 : Part de capital que les enquêtés sont prêts à céder en échange des services proposés par le studio**



Source : Nous-même

### 3.1.3. Analyse du marché.

Le terme marché peut recouvrir différentes définitions selon l'éclairage qu'on lui donne. (DEMEURE, 2008). En ce qui nous concerne, nous porterons une analyse sur ses composantes à savoir : la clientèle, les concurrents et l'environnement.

#### 3.1.3.1. La clientèle

Les entreprises qui ont su rester pérennes sont celles qui ont placé le client au sommet de leur organisation. (Kotler, 2016). Cette affirmation prend tout son sens lorsqu'on porte un regard critique à l'analyse de Sam Walton, un industriel américain qui disait : « Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. » (CCI Entreprendre, 2015).

Le promoteur de *Moahe Start-up Studio* en est conscient. Et, c'est la raison pour laquelle, une attention particulière sera accordée aux entrepreneurs et jeunes porteurs de projets. Comprendre leurs besoins afin de les satisfaire au mieux et les fidéliser sera l'élément central de notre stratégie.

Le studio se focalisera dans les premières années sur la création de *start-up* dans l'industrie du tourisme et évoluera vers d'autres secteurs porteurs en fonction des opportunités qui se présenteront.

### 3.1.3.2. La concurrence

La concurrence peut être analysée sous différents angles de vue et revêt des définitions différentes selon qu'il s'agit d'un regard économique ou du point de vue d'un *marketeur*. La notion privilégiée à cette étape de notre analyse, sera naturellement celle d'une entreprise, dans le contexte commercial ou *marketing*. Par ailleurs, la concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs proposant des produits ou services répondant au même besoin, que celui auquel cherche à répondre l'entreprise, par le biais de son offre commerciale. Autrement dit la concurrence c'est l'ensemble des entreprises qui proposent une offre plus au moins similaire à celle de *Moahe Start-up Studio*. En Côte d'Ivoire il existe deux *start-up studio* : *WeDev Group* et *Janngo*. Tandis que *Janngo* propose une offre d'un tout autre genre, qui consiste à développer des applications, permettant aux petites et moyennes entreprises d'avoir accès à des nouveaux débouchés, *WeDev Group* pourrait se poser en concurrent direct de *Moahe*. Son offre de service est pareil à celle de *Moahe Start-up Studio*, à la différence qu'ils sont spécialisés dans la création de *start-up* dans le domaine de l'agriculture.

### 3.1.3.3. L'environnement

L'analyse PESTEL<sup>30</sup> réalisée plus haut a permis de surligner les forces et faiblesses que pourrait présenter la Côte d'Ivoire comme lieu d'implantation pour le projet. Nous retiendrons que les nombreuses réformes mises en place ont réussi à en faire une destination de nouveau attractive. En effet, en dépit des tensions politiques qui animent le pays à l'approche des élections, les perspectives de croissance restent favorables selon la Banque Mondiale<sup>31</sup>.

### 3.1.3.4. Le diagnostic SWOT

L'analyse SWOT<sup>32</sup> permettra de synthétiser dans un tableau, les forces et faiblesses de *Moahe Start-up Studio* ainsi que les menaces et opportunités de l'environnement dans lequel il évolue. (Cf Annexe 14 p 65)

<sup>30</sup> En stratégie d'entreprise, l'analyse PESTEL (politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal) est un modèle permettant d'identifier l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux.

<sup>31</sup> <https://www.jeuneafrique.com/738353/economie/cote-divoire-ce-qui-faut-retenir-du-dernier-rapport-de-la-banque-mondiale/> consulté le 1470672019 à 02H08

<sup>32</sup> L'analyse SWOT ( *Strengths* - *Weaknesses* - *Opportunities* - *Threats* ) ou MOFF pour les Francophones (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses, ) est un outils pratique utilisé pendant le phase de diagnostic stratégique d'une organisation . Il

## 3.2. Stratégie Globale

Cette partie de notre étude consistera à présenter la vision, la mission de *Moahe Start-up Studio*, à décrire sa stratégie d'entreprise et à discuter des compétences à maîtriser pour survivre dans l'écosystème entrepreneurial ivoirien.

### 3.2.1. Vision, Mission, Valeurs

Les valeurs sont un ensemble de caractéristiques attribuées à un concept, un objet ou une action. (Jean-Marie Ducreux, 2009). Chez *Moahe Start-up Studio* nous partageons l'intégrité, l'engagement, l'excellence et l'esthétique et bien plus important, nous pensons grand.

Les missions assignées à notre studio sont nombreuses. Ceci dit, elles peuvent être résumées aux éléments suivants. La promotion de l'entrepreneuriat de croissance en Côte d'Ivoire par opposition à l'entrepreneuriat de subsistance, la création d'emplois dans le secteur du tourisme qui est un secteur peu exploité dans les pays africains, la création de start-up à fort potentiel et l'éducation des jeunes à la culture entrepreneuriale.

Pour ce qui est de notre vision, nous ambitionnons de devenir un acteur de référence dans le domaine de la création de *start-up* en Afrique et de transformer des idées en grandes entreprises.

### 3.2.2. Facteurs clé de succès

La compréhension des facteurs qui affectent l'industrie dans laquelle se trouve une entreprise, les éléments susceptibles d'influencer celle-ci pendant un temps au moins et qu'il est nécessaire de maîtriser pour survivre, sont ce que Gérard Garibaldi définit comme étant les facteurs clé de succès. (Garibaldi, 2008)

Dans le cas de *Moahe Start-up Studio*, la capacité à trouver des fonds nécessaires pour financer la recherche et le développement des produits que nous concevrons, leur amélioration progressive jusqu'à obtenir le produit final, et enfin l'aptitude à produire des *outputs* qui trouveront immédiatement une clientèle grâce aux procédés de l'expérimentation sont des conditions sine qua non pour notre survie, dans cet environnement hautement concurrentiel qu'est celui de la création de *start-up*.

---

présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

### 3.3.3. Stratégie d'entreprise

*Moahe Start-up Studio* prévoit de s'imposer comme leader dans la création de start-up. Cependant, afin d'atténuer le risque dû au caractère novateur du projet et améliorer la rentabilité, une stratégie de diversification concentrique sera adoptée. Elle consistera à développer une activité complémentaire à son offre de service originelle : l'accélération de *start-up*.

## 3.3. Stratégie marketing et plan d'action commercial

Cette section de l'étude consistera à mettre en œuvre une stratégie adaptée au marché cible afin d'être à même d'attirer la clientèle, la motiver et la fidéliser. Aussi, ce triple objectif passe-t-il par la segmentation du marché, le ciblage et enfin le positionnement qui permettront d'adopter un plan d'actions marketing conséquent.

### 3.3.1. La segmentation

La segmentation consiste à découper le marché en groupes homogènes et différents les uns des autres avant de choisir quel groupe viser. (Kotler, 2016). En général les entreprises utilisent une segmentation multicritère afin d'affiner la vision des différents segments. Cela dit, l'étude de marché et l'analyse des opportunités réalisées précédemment, nous ont permis de retenir deux critères, qui paraissent les plus pertinents pour effectuer cette segmentation. Il s'agit du secteur d'activité : le tourisme, dans le cas d'espèce et du critère sociodémographique : l'âge. Ces critères combinés nous permettront d'adresser une offre spécifique à une clientèle particulière.

### 3.3.2. Le ciblage

Le ciblage est l'étape successive à celle de la segmentation. Elle consiste à adresser l'offre au segment qui semble le plus rentable ou le plus à même d'être rentable. La cible de *Moahe Start-up Studio* sera donc les jeunes de la tranche d'âge comprise entre 18 et 35 ans. Notons également que, le choix de cette cible, se justifie par le fait que l'Afrique est le continent ayant la population la plus jeune et la plus entreprenante au monde. (Afric'Innov, 2018). En effet, 43% de sa population a moins de 14 ans<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.worldbank.org/en/programs/africa-regional-studies/publication/youth-employment-in-sub-saharan-africa>

Toutefois, un fait important mérite qu'on s'y attarde. La majorité des jeunes africains sont peu formés pour relever les challenges typiques d'un entrepreneur, car 57 % des adultes entre 18 et 34 ans n'ont pas de diplômes du niveau secondaire. (Afric'Innov, 2018). Cette faille constituera un axe pour le positionnement de *Moahe*.

### 3.3.3. Le positionnement

Il s'agit de la dernière phase de la stratégie marketing. Il fournit les réponses aux questions : que recherche la cible ? Et pourquoi le client devrait-il préférer notre offre de service à celle de la concurrence. Autrement dit, le positionnement, permet de fournir une proposition de valeur et de satisfaire les clients, en vue d'asseoir la fidélité et la rentabilité souhaités. (Kotler, 2016)

Dans le cas de *Moahe Start-up Studio*, l'offre de création de *start-up* se fera en direction de porteurs de projets de l'industrie touristique. En plus, une formation intensive de (01) un mois aux techniques de *management*, sera dispensée par les experts du studio aux différents entrepreneurs qui seront recrutés. L'autre élément de différenciation de *Moahe*, sera un service après-vente (SAV). En d'autres termes, après avoir revendu les parts de *Moahe Start-up Studio* dans le capital de la *start-up* créée, la possibilité de recourir à l'expertise du studio sous certaines conditions sera possible sans aucun frais pendant un an. Au-delà de la première année, toute demande de service sera payante mais à un tarif préférentiel.

### 3.3.4. Plan d'action commercial

Le plan d'action commercial ou encore *marketing mix* décrit l'ensemble des moyens qui seront mis en œuvre pour l'atteinte des objectifs fixés par *Moahe Start-up Studio*. Il se définit généralement en quatre (04) axes : la politique de produit, la politique de prix, la politique de promotion ou communication et en dernier lieu la politique de distribution.

#### 3.3.4.1. La politique de produit

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à satisfaire un besoin. Kotler, Keller et Manceau renchérisent dans *Marketing Management* 15<sup>ème</sup> édition, que le produit peut être tangible, un service, une expérience, un évènement, un lieu, une personne, une organisation, une idée ou se composer d'une combinaison de ces différents éléments.

*Moahe Start-up Studio* offrira deux services : l'accélération et la création de *start-up*.

- La création de *start-up*

Elle consistera comme son nom l'indique à créer des *start-up* dans le secteur du tourisme.

- L'accélération

Notons tout d'abord, qu'il existe une différence entre les termes incubation et accélération. En effet, l'incubation peut être entendue au sens biologique. Elle implique de prendre très tôt un projet, de l'héberger et de lui apporter un maximum de ressources, afin de le mener à l'éclosion. Quant à la notion d'accélération, elle consiste à s'intéresser à un produit/service qui est à priori déjà prêt (voire déjà commercialisé) et de travailler avec les fondateurs sur tous les aspects du business, pour aller beaucoup plus loin. Pour une jeune entreprise, il est très difficile de résoudre les premiers problèmes en seulement quelques mois. En entrant au capital de ces *start-up*, notre démarche consiste à les accompagner dans la durée (après une première phase "intensive" de quatre mois). Le modèle d'accompagnement (essentiellement composé du mentorat, de l'accompagnement technique et de l'éducation) est le même que celui décrit plus haut. (Cf figure 5 page 23).

#### 3.3.4.2. La politique de prix

La politique de prix découle de l'étude de marché réalisée précédemment. L'une des caractéristiques du prix est que c'est la seule variable du *marketing mix* à apporter un revenu tandis que les autres sont sources de dépenses. Cela dit, le nombre réduit de *start-up studio* montre que le marché est embryonnaire et pourrait laisser penser à une situation d'oligopoles. Cette configuration et la qualité de l'offre proposée par le studio nous motivent à établir la grille tarifaire suivante.

**Tableau 3 : Grille tarifaire appliquée aux *start-up***

<b>Frais d'accélération (start-up avec 50 000 000 &gt; CA &gt; 80 000 000)</b>	3 000 000
<b>Frais d'accélération (start-up avec 80 000 000 &gt; CA &gt; 100 000 000)</b>	7 500 000
<b>Rémunération sur les start-up créées</b>	9% CA

Source : Nous-même

Conscient que cette grille tarifaire peut paraître lourde à supporter pour les jeunes *start-up* qui seront accélérées, *Moahe Start-up Studio* leur accordera un délai de soixante (60) jours pour solder leur compte.

#### *3.3.4.3. La politique de communication*

Les nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication (NTIC) seront essentiellement les canaux utilisés pour véhiculer l'information. Un site Internet, une page Facebook, et un compte Twitter seront créés afin de mieux faire connaître l'offre de services du studio. Des campagnes de publicité à travers les radio locales et des messages accrocheurs (Cf annexe 3 p 58) seront véhiculés. En sus, pour améliorer la perception du studio dans l'esprit du client (entrepreneur), pour accroître sa visibilité et sa notoriété, des concours seront organisés chaque année à partir de la deuxième année d'activité. Ces concours, en collaboration avec de grandes entreprises sponsors, permettront aux entrepreneurs gagnants de bénéficier d'une offre d'accélération de *start-up* gratuitement. De surcroit, le nom du studio sera associé aux différents forums d'entrepreneuriat et de tourisme organisés en Côte d'Ivoire afin de toucher le maximum possible de jeunes.

#### *3.3.4.4. La politique de distribution*

Il s'agit du dernier volet du *marketing mix*. C'est le lieu où l'entrepreneur peut bénéficier de l'offre de service du studio. Cette offre sera proposée au siège de la structure à Marcory Résidentiel. Cependant, les premiers contacts entre l'entrepreneur intéressé par ledit service et le *start-up studio* se feront via Internet. Des possibilités de croissance sont envisagées et feront l'objet du point suivant.

#### *3.3.5. Stratégie de croissance interne et externe*

La croissance peut s'envisager sous deux angles de vue. Une croissance interne et une croissance externe

##### *3.3.5.1. Stratégie de croissance interne*

La stratégie de croissance interne consistera pour le studio à augmenter ses parts de marché en adoptant pour une politique de communication plus agressive. Cette stratégie devrait aboutir à une croissance de 15% du chiffre d'affaires des *start-up* créées. Ainsi, la production de *start-up* passera d'une (01) à deux (02) par an à partir de la 3<sup>ème</sup> année tandis que le nombre de *start-up* à accélérer passera d'une (01) à six (06) par an à partir de la 2<sup>ème</sup> année.

### 3.3.5.2. Stratégie de croissance externe

Quant à la stratégie de croissance externe, elle consistera à partir de la 5<sup>ème</sup> année d'activité, à rechercher des alliances stratégiques aux Etats Unis, pionnier dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ajouté à cela, *Moahe Start-up Studio* prévoit d'ouvrir une agence au Rwanda, la nouvelle plaque tournante de l'Afrique de l'Est. Il y a de nombreux entrepreneurs, c'est un pays anglophone, et depuis peu les formalités de VISA entre la Côte d'Ivoire et le Rwanda ont été supprimées<sup>34</sup>. Aussi, le Rwanda, s'est-il hissé à la deuxième<sup>35</sup> place du classement *Doing Business* de la Banque Mondiale. De plus, le pays fait depuis peu, partie du TOP 30 mondial des pays où il est facile de faire des affaires.

En somme, l'étude *marketing* aura permis de mieux cerner les besoins de la clientèle et d'adapter l'offre de services de *Moahe start-up Studio* à celle-ci. Par ailleurs, la politique de prix définie constituera l'un des postulats de base aux tests qui seront réalisés dans la section suivante pour attester de la rentabilité du projet.

## 4. ETUDE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Toutes les actions et éléments discutés plus haut nécessitent des fonds pour être mis en œuvre. Cette section de l'étude consistera donc à déterminer les différentes modalités de financement du projet, à en étudier la rentabilité et la viabilité et enfin à réaliser des tests de simulation pour apprécier les incidences de facteurs imprévus sur la rentabilité dudit projet.

---

<sup>34</sup> <https://www.afrikmag.com/cooperation-plus-de-visa-entre-rwanda-cote-divoire/>

<sup>35</sup> <https://afrique.latribune.fr/economie/2018-11-01/climat-des-affaires-cette-afrique-qui-fait-mieux-que-l-europe-doing-business-2019-796084.html>

## 4.1. Business Model

### 4.1.1. Généralités

Le business model se définit généralement comme le moyen par lequel une activité ou un projet génère ses revenus<sup>36</sup>. Cependant, le choix d'un modèle économique nécessite au préalable certaines hypothèses de base qui doivent pouvoir s'adapter et être modifiables en fonction du contexte environnemental. Certaines entreprises qui n'ont pas réussi à anticiper les changements et évolutions ou du moins qui ne l'ont pas fait à temps ont vu leur part de marché se réduire au profit d'entreprises plus flexibles. Les services postaux du secteur public en sont une parfaite illustration. (COHEN, 2006).

Selon Cohen, le respect de certains principes pourrait faciliter le choix d'un *business model*. Le premier de ces principes est la primauté de la rentabilité sur l'accroissement des parts de marché. Le second est que la valeur ajoutée doit être réelle et communicable.

Plus important toujours selon Cohen (2006 : 92), il est important de détenir un avantage concurrentiel et d'éviter de se limiter aux stratégies défensives<sup>37</sup>. L'auteur précise toutefois que le respect de ces principes ne garantit pas la pertinence du *business model* mais augmente les probabilités de succès de l'entreprise. Cette affirmation se vérifie d'autant plus que selon Carol Kopp, éditorialiste pour *Investopedia.com*, il n'existe pas de *business model* supérieur à un autre. Ce qui fait le succès d'un *business model*, c'est sa spécificité et les aptitudes de ceux qui le mettent en œuvre.

### 4.1.2. Business model de Moahe start-up studio

Concrètement, le *business model* de Moahe consiste, dans un premier temps, à identifier des problématiques dans l'industrie du tourisme en Côte d'Ivoire. Puis, nous évaluons la possibilité de créer une *start-up* ou pas, grâce à un procédé bien défini. Si les tests sont concluants, nous recrutons un dirigeant afin de créer un *minimum viable product* (MVP). Ensuite, on réfléchit à l'approche commerciale et on génère les premiers contacts avec les clients. La société est créée, le dirigeant recruté prend une part significative du capital et commence à former ses équipes.

---

<sup>36</sup> <https://www.definitions-marketing.com/definition/Business-model/> consulté le 03/06/2019 à 12h41

<sup>37</sup> Selon Cohen, les stratégies défensives qui consistent à s'aligner sur l'offre des concurrents n'est pas suffisante pour concevoir un business model flexible.

Enfin, le studio accompagne la *start-up* qu'il a créée dans le processus de financement et la levée des fonds. Une fois la société structurée, le dirigeant et son équipe développent la *start-up*. Le studio reste en soutien actif et prélève un pourcentage du chiffre d'affaires de la *start-up*. Une fois à maturité, le studio cède ses parts du capital de la *start-up* créée. La représentation suivante permet de mieux comprendre les éléments expliqués ci-dessus. Notons également qu'à cette offre, s'ajoutera l'accélération de *start-up*.

## 4.2. Evaluation des coûts des investissements

Il s'agira ici d'énumérer les frais d'installation, les différents matériels que nous prévoyons acquérir, d'évaluer leurs coûts, dépôts et cautionnements versés en garantie. Pour une meilleure compréhension, ces différents éléments seront classés en frais d'établissements, immobilisations financières et immobilisations incorporelles.

### 4.2.1. Evaluation des Frais d'installation

Les frais d'installation sont tous les frais afférents à la création, à l'installation et au début des activités de *Moahe start-up studio*.

**Tableau 4: Frais d'installations**

Libellés	Montants
Droits d'enregistrements	90 000
DNSV	18 000
PV d'assemblée	18 000
Frais de publicité	50 000
Droits de timbre	5 000
Droits de Recherche	5 000
Frais de Notaire	250 000
Registre de Commerce	15 000
Total des frais d'établissements	451 000

Source : Nous-même (Données CEPICI)

Après évaluation, les frais d'installations s'élèvent à 451 000 XOF.

### 4.2.2. Immobilisations financières

Nous rangerons sous cette catégorie l'ensemble des dépôts et cautions réalisés. Ils sont relatifs à l'abonnement à la compagnie ivoirienne d'électricité, la société de distribution d'eau, l'abonnement à l'internet et la téléphonie, la caution pour le local qui abritera les activités du studio.

**Tableau 5 : Les immobilisations financières**

Libellés	Montants
<b>Caution pour le loyer</b>	900 000
<b>Caution pour électricité</b>	150 000
<b>Caution pour l'eau</b>	147 630
<b>Abonnement téléphonie et Internet MTN</b>	55 000
<b>Total des immobilisations financières</b>	1 252 630

Source : Nous-même

Ces frais s'élèvent à 1 252 630 XOF

#### 4.2.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles concernent tout le mobilier de bureau, un véhicule et le matériel informatique. (Cf annexe 4, p 59)

#### 4.2.4. Les immobilisations incorporelles

Il s'agit des différents éléments tels que les frais de recherche et développement qui serviront à développer les produits des *start-up* qui seront mises au point, de la caution pour l'hébergement des sites internet et des frais d'acquisition des logiciels.

**Tableau 6 : Tableau des immobilisations incorporelles**

Libellés	Montants
<b>Frais de Recherche et Développements</b>	11 911 897
<b>Hébergements sites internet</b>	200 000
<b>Logiciels</b>	600 000
<b>Total des immobilisations incorporelles</b>	12 711 897

Source : Nous-même

#### 4.2.5. Besoin en Fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement de façon simplifiée peut se définir comme étant le besoin d'argent qu'engendre en permanence l'activité de l'entreprise. (Agence pour la création d'entreprises, 2010) Il apparaît comme le besoin, pour le démarrage d'une activité, le plus difficile à chiffrer avec précision. Il est pourtant l'un des éléments essentiels à la pérennité d'une entreprise. Avant que l'activité ne puisse générer suffisamment de cash, il est nécessaire de faire fonctionner le studio donc de financer l'exploitation ; c'est le financement de cette exploitation

qui constituera le besoin en fonds de roulement de *Moahe Start-up studio*. Il s'agit des différentes charges liées à son activité régulière (Cf annexe 5 p 60)

#### 4.2.6. Synthèse des coûts d'investissements

Cette section retrace l'ensemble des investissements nécessaires au début des activités du studio dans un tableau.

**Tableau 7 : Synthèse des coûts d'investissements**

<b>Libellés</b>	<b>Montants</b>
Frais d'établissements	451 000
Immobilisations incorporelles	12 711 897
Immobilisations corporelles	11 295 000
Immobilisations financières	1 252 630
Besoin en Fonds de roulement	8 790 000
<b>Total des besoins d'investissements</b>	<b>34 500 527</b>

Source : Nous-même

### 4.3. Modalités de Financements

L'adéquation du mode de financement au montant du besoin de financement d'un projet est sans nul doute l'un des aspects les non moins importants pour la réussite de ce projet. En effet 16% des entreprises disparaissent dès leur première année car elles n'ont pas les moyens nécessaires pour soutenir les besoins de financement liés au développement de leur activité, ou pour faire face aux besoins jusqu'à ce que les ventes puissent générer du profit ou encore parce qu'elles ont mal apprécié les réalités du marché. (Agence pour la création d'entreprises, 2010) Cette partie de l'étude y sera ainsi donc consacrée.

#### 4.3.1. Plan de financement

Le plan de financement de *Moahe Start-up Studio* retrace la structure financière de l'entreprise sur les cinq (05) premières années du projet. Aussi, deux modes de financement seront utilisés : un financement par fonds propre à hauteur de 20 000 000 XOF soit 58% du capital, et le reliquat soit 14 500 527 XOF par emprunt bancaire qui sera remboursé au taux de 13%<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Le taux pratiqué en Côte d'Ivoire est de 10% pour les financements de projets à échéance 60 mois. Nous majorons ce taux de 3% pour prendre en compte le caractère novateur du projet.

**Tableau 8 : Plan de financement**

ANNEES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
COUT DU PROJET	34 500 527	-	-	-	-
<b>BESOINS</b>					
BESOINS PERMANENTS	25 710 527	-	-	-	-
Frais d'établissements	451 000	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	12 711 897	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	11 295 000	-	-	-	-
Immobilisations financières	1 252 630	-	-	-	-
Besoin en Fond de roulement	8 790 000	-	-	-	-
Augmentation du BFR		- 2 683 151	- 25 479	343 849	396 549
Remboursement du Nominal		2 237 642	2 528 536	2 857 245	3 228 687
<b>TOTAL DES BESOINS</b>	<b>34 500 527</b>	<b>- 445 508</b>	<b>2 503 056</b>	<b>3 201 095</b>	<b>3 625 236</b>
<b>RESSOURCES</b>					
FONDS PROPRES	20 000 000				
Capital Social	20 000 000				
EMPRUNTS	14 500 527				
Emprunts bancaires	14 500 527				
CAF	- 5 790 000	13 735 115	13 739 535	15 452 505	17 432 846
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>28 710 527</b>	<b>13 735 115</b>	<b>13 739 535</b>	<b>15 452 505</b>	<b>17 432 846</b>
TOTAL DES RESSOURCES - TOTAL DES BESOINS	- 5 790 000	14 180 624	11 236 479	12 251 410	13 807 610
TRESORERIE FINALE	- 5 790 000	8 390 624	19 627 103	31 878 513	45 686 123

Source : Nous-même

#### 4.3.2. Tableau d'amortissement de l'emprunt

Le tableau d'amortissement de l'emprunt fait état des modalités de remboursement de l'emprunt de 14 500 527 XOF au taux de 13%<sup>39</sup>. (Cf annexe 6, p 60-61)

### 4.4. Analyse de l'exploitation

L'analyse de l'exploitation consistera à étudier la viabilité du projet à travers certaines hypothèses nécessaires au raisonnement.

<sup>39</sup> Le taux pratiqué en Côte d'Ivoire est de 10% pour les financements de projets à échéance 60 mois. Nous majorons ce taux de 3% pour prendre en compte le caractère novateur du projet.

#### 4.4.1. Hypothèses de projections financières

L'étude de marché réalisée servira de base aux hypothèses. Sur les trente-deux (32) répondants positivement au bien-fondé d'un *start-up studio*, 87% soit vingt-huit (28) veulent se faire accompagner par *Moahe Start-up studio*. Ils constitueront donc notre base de clientèle. En plus, un objectif de création d'une *start-up* chaque année pendant les deux premières années puis deux *start-up* par an à partir de la troisième année a été fixée. Cet objectif est réalisable d'autant que l'étude de marché nous a permis de détecter huit (08) porteurs de projets dans le secteur du tourisme qui sont tous disposés à être accompagnés par le studio.

Les autres hypothèses sont la grille tarifaire définie dans la politique de prix du projet et la stratégie de croissance interne. (cf 3.3.4 plan d'action commercial p 33)

#### 4.4.2. Chiffre d'affaires prévisionnel

Le chiffre d'affaires prévisionnel sera synthétisé dans le tableau suivant pour une meilleure visibilité. En outre, **le chiffre d'affaires de la première année** d'activité estimé à **3 000 000 XOF** est peu élevé car il a été réalisé sur (04) quatre mois c'est-à-dire de Septembre à Décembre. A partir de la deuxième année, le chiffre d'affaires croît très vite pour se stabiliser au fil des années. (Cf annexe 9 p 62)

#### 4.4.3. Compte de résultat prévisionnel

L'analyse du compte de résultat prévisionnel (cf annexe 10 p 63) laisse apparaître une forte productivité. Le résultat net, certes négatif la première année devient positif à partir de la deuxième année et croît progressivement sur les trois (03) années suivantes. De plus le ratio moyen de valeur ajoutée rapportée au chiffre d'affaires s'établit à 81% si on ne prend pas en compte la première année d'activité. Ce ratio met en évidence la capacité de *Moahe Start-up Studio* à créer de la richesse et pourrait être utilisé comme un indicateur de pertinence du projet.

### 4.5. Analyse de la rentabilité

L'analyse de la rentabilité de tout projet est l'élément central de la décision d'investissement. Il permet d'évaluer l'impact économique du projet et de confronter la rentabilité du projet aux possibilités d'investissements sur le marché.

#### 4.5.1. Estimation du taux d'actualisation

De façon générale, un agent économique rationnel n'accorde pas la même valeur à une somme qui apparaît à des dates différentes. Il préfère disposer d'un bien ici et maintenant plutôt que dans le futur ; régler sa dette dans le futur quitte à consentir qu'elle soit plus importante demain. Il est donc impossible de comparer des flux qui interviennent à des dates différentes sans les ramener à une unité de temps commune ; d'où le taux d'actualisation. Ce taux permet de convertir les flux financiers futurs afin qu'ils deviennent équivalents à des flux présents. (Taverdet-Popiolek, 2006)

Dans le cas d'espèce, le coût des fonds propres a été déterminé à partir d'informations que nous avons obtenues auprès de notre banquier. Pour financer un tel projet, notre banquier a requis 10% comme taux d'intérêt. Nous nous sommes alignés sur ce taux que nous avons considéré comme coût des fonds propres étant donné que nous sommes le seul actionnaire. Nous avons ensuite majoré ce taux de 3%, puis l'avons considéré comme taux pour l'emprunt bancaire pour prendre en compte le caractère novateur du projet et éventuellement la probabilité qu'une autre banque n'évaluerait peut-être pas le projet de la même façon. Autrement dit, le coût des fonds propres est estimé à 10%, celui de l'emprunt bancaire, à 13% et le coût du capital déterminé par le CMPC<sup>40</sup> est égal à 9,90% soit 10% (Cf annexe 12 p 64)

#### 4.5.2. Appréciation du projet : VAN, TRI, DRC, IP

Tous les indicateurs sont positifs. La VAN est largement supérieure à zéro. Le taux de rendement interne est supérieur au coût du capital. Quant au délai de récupération du capital investi, il est de 3 ans 10 mois et 3 jours. L'indice de profitabilité n'est pas en marge de ces indicateurs qui attestent de la pertinence du projet. En effet, pour 1 XOF investi, le projet rapportera 0,08 XOF

Le tableau suivant synthétise les résultats obtenus.

**Tableau 9 : Tableau des indicateurs de rentabilité du projet**

Années	0	1	2	3	4	5
Cash Flow	- 34 500 527	- 5 790 000	16 418 266	13 765 015	11 983 656	16 804 176
Cumul des cash Flow	- 34 500 527	- 40 290 527	- 23 872 261	- 10 107 246	1 876 410	18 680 586
VAN	2 891 140,20 XOF					

<sup>40</sup> CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital)

<b>TRI</b>	12%
<b>Indice de Profitabilité</b>	1,08
<b>Délai de Récupération</b>	3,84

Source : Nous-même

#### 4.5.3. Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité d'une entreprise est le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni perte, ni gain. Le tableau suivant retrace le calcul du seuil de rentabilité de *Moahe Start-up Studio* sur les 5 années

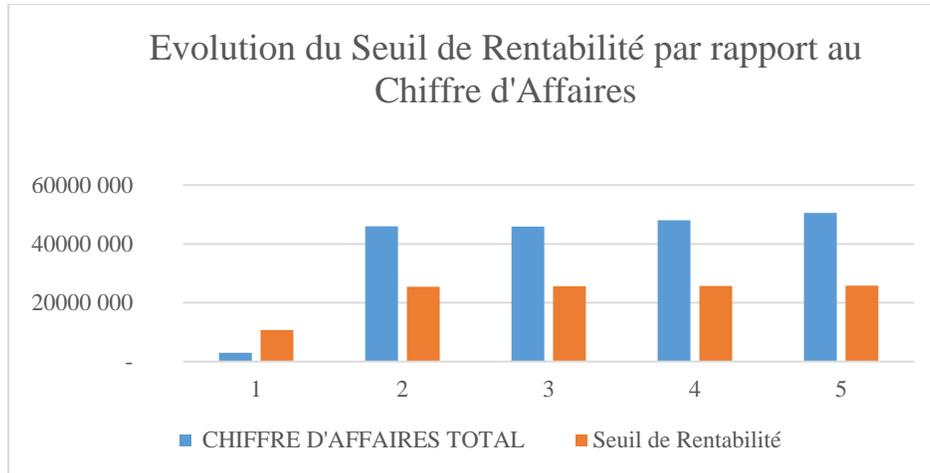
**Tableau 10 : Détermination du seuil de rentabilité**

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	3 000 000	45 990 000	45 900 000	48 060 000	50 544 000
<b>Charges variables</b>	750 000	2 400 000	2 505 000	2 615 250	2 731 013
<b>Marge sur Cts variables</b>	2 250 000	43 590 000	43 395 000	45 444 750	47 812 988
<b>Tx de marge / Cts variables</b>	75%	95%	95%	95%	95%
<b>Cts fixes</b>	8 040 000	24 120 000	24 210 000	24 304 500	24 403 725
<b>Seuil de Rentabilité</b>	10 720 000	25 448 011	25 607 535	25 703 173	25 797 632
<b>Point Mort (jours)</b>	1286,4	199,2016518	200,8434151	192,5331309	183,7438207

Source : Nous-même

L'analyse du seuil de rentabilité de *Moahe Start-up Studio* montre que l'activité n'a pas généré suffisamment de cash pour couvrir les charges la première année. Ce qui peut s'expliquer par le fait que l'entreprise a engagé beaucoup de dépenses la première année tandis qu'elle n'a exercé que durant quatre (04) mois. Ce laps de temps était insuffisant pour couvrir le cycle d'exploitation de l'entreprise.

**Figure 10 : Evolution du seuil de rentabilité**



Source : Nous-même

Cependant, le graphique ci-dessus montre que le chiffre d'affaires croît plus vite que le seuil de rentabilité à partir de la deuxième année. Cette particularité s'explique par la faiblesse des coûts variables qui évoluent très peu d'année en année.

#### 4.5.4. Rentabilité économique et financière

Cette partie de notre étude consistera à pousser plus loin notre analyse ; à évaluer la capacité de *Moahe* à rémunérer ses apporteurs de capitaux et à générer du profit à partir des capitaux investis.

**Tableau 11 : Rentabilité Financière de MOAHE**

Années	1	2	3	4	5
<b>RN</b>	- 6 518 556	11 549 449	11 553 869	13 266 838	15 247 179
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
<b>Rentabilité Financière (ROE)</b>	-33%	58%	58%	66%	76%

Source : Nous-même

La rentabilité financière de *Moahe Start-up Studio*, est négative la première année et croît progressivement à partir de la deuxième année. Mieux, elle demeure supérieure à 50% et surclasse la rentabilité exigée par les actionnaires. Cela montre que l'entreprise pourra aisément trouver les fonds nécessaires pour financer sa stratégie de croissance définie auparavant. (cf 3.3.5 stratégie de croissance interne et externe p 34-35). En ce qui concerne la rentabilité économique, elle est également positive à partir de la deuxième année et croît sur toute la période ; c'est le signe de la bonne gestion des dirigeants de *Moahe Start-up Studio*.

**Tableau 12 : Rentabilité économique de MOAHE**

Années	1	2	3	4	5
Résultat d'exploitation net d'impôts	- 4 888 917	12 963 250	12 749 500	14 215 938	15 917 697
Actif Economique	43 290 527	40 607 376	40 581 897	40 925 746	41 322 295
Rentabilité Economique (ROCE)	-11%	32%	31%	35%	39%

Source : Nous-même

#### 4.5.5. Solvabilité et Liquidité

La solvabilité mesure la capacité de l'entreprise à faire face à moyen ou long terme à ses obligations (dettes financières à long et moyen termes, fournisseurs d'immobilisations). La liquidité mesure la capacité de l'entreprise à faire face à court terme à ses obligations (salaires, charges fiscales, etc.). Elle est évaluée en comparant l'actif à moins d'un an de l'entreprise (stocks, créances clients, disponibilités, etc.) au passif exigible à moins d'un an (fournisseurs, salaires, dettes fiscales et sociales, concours bancaires). Plus l'actif disponible est supérieur au passif exigible, plus le degré de liquidité de l'entreprise est élevé. (Legros, 2010)

**Tableau 13 : Solvabilité de Moahe Start-up Studio**

Fonds propres	20 000 000
Emprunts	14 500 527
Ratio de Solvabilité	1,38

Source : Nous-même

**Tableau 14 : Evolution de la liquidité de Moahe**

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Actif circulant	-	7 560 000	7 545 205	7 900 274	8 308 603
Passif circulant	-	1 453 151	1 463 836	1 475 055	1 486 835
Ratio de Liquidité		5,20	5,15	5,36	5,59

Source : Nous-même

Les ratios de solvabilité et de liquidité de l'entreprise sont tous supérieurs à 1. Cela dénote de la capacité de *Moahe Start-up Studio* à faire face à ses échéances à court, moyen et long termes.

Par ailleurs, afin de rassurer les investisseurs sur la solidité de nos prévisions, il serait judicieux de les soumettre à différents tests.

#### 4.6. Analyse de sensibilité et de scénario

L'analyse de sensibilité consiste à soumettre les prévisions de *Moahe Start-up Studio* à différentes situations imprévues qui pourraient se produire afin d'en évaluer l'impact sur la rentabilité de l'entreprise. Dans les faits, nous ferons baisser de 1% puis de 5% chaque variable « action » et verrons comment la VAN qui est notre variable cible évoluera. Notons que les variables « action » sont le chiffre d'affaires et les charges.

**Tableau 15 : Variation du CA et évolution de la VAN**

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4	VAN	TRI
Baisse du CA de 1%	2970000	45530100	45441000	47579400	50038560	1 835 373	11%
Baisse du CA de 5%	2850000	43690500	43605000	45657000	48016800	-2 387 692	8%

Source : Nous-même

**Tableau 16 : Hausse des charges d'exploitation et évolution de VAN**

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4	VAN	TRI
Charges normales	2 790 000	8 520 000	8 715 000	8 919 750	9 134 738	2 891 140	12%
Augmentation des charges de 10%	3 069 000	9 372 000	9 586 500	9 811 725	10 048 211	729 869	11%

Source : Nous-même

Nous remarquons à l'analyse de ces deux tableaux, que quel que soit les tests réalisés, la VAN, le délai de récupération et le taux de rendement interne demeurent positifs. Hormis, lorsque le chiffre d'affaires baisse de 5%. Il s'agit d'un indicateur qu'il faudra surveiller pour ne pas que cette situation se produise ; auquel cas, des mesures correctives devront être adoptées au plus tôt pour limiter les risques d'une perte de rentabilité.

L'analyse de scénario était le dernier volet de l'étude économique et financière. Elle a permis de mettre à l'épreuve les hypothèses formulées plus haut et de vérifier leur solidité. Cela dit, bien que les prévisions réalisées aient montré qu'il faudra environ 3 ans 10 mois et 3 jours pour récupérer la totalité du montant investi, les bénéfices escomptés croissent de plus en vite à partir de la 3<sup>ème</sup> année.

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

# CONCLUSION GENERALE

L'entrepreneuriat semble être devenu un effet de mode. Ce terme est utilisé si souvent qu'il perd de sa substance. Toutefois nous retiendrons une définition qui paraît pertinente. L'entrepreneuriat réside dans la capacité et la volonté d'individus ou de groupes d'individus à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation existante, à percevoir et créer de nouvelles opportunités économiques et à introduire leurs idées sur le marché, faisant face à l'incertitude et aux obstacles nombreux, en prenant des décisions sur la localisation, la forme et l'usage des ressources et institutions.

Une distinction est à faire lorsqu'on parle d'entrepreneuriat. Il existe l'entrepreneuriat de croissance en opposition à l'entrepreneuriat de subsistance. Le premier est une personne qui s'engage dans une activité entrepreneuriale avec l'objectif principal de créer une entreprise dynamique susceptible d'offrir des opportunités d'emplois à des personnes extérieures ainsi qu'un potentiel d'innovation. Tandis que le second, est une personne qui s'engage dans une activité pour en tirer un revenu pour sa propre subsistance. Il est indéniable que l'entrepreneuriat peut et doit être un catalyseur pour le développement des économies africaines. Mais cet objectif passe par la promotion d'un entrepreneuriat capable de créer de la richesse, donc de la distribuer, de multiplier des emplois formels, de favoriser l'innovation, d'apporter des éléments de réponses aux problèmes de la santé, de l'éducation, de l'énergie, de l'insécurité, du transport. Cet entrepreneuriat porteur et vecteur de développement ; c'est celui de la croissance. Et, c'est cette forme d'entrepreneuriat que *Moahe Start-up Studio* se propose de promouvoir au travers de son offre de service.

Une offre tout en un qui permettra de créer des emplois, d'éduquer la clientèle cible (les jeunes de 18 et 35 ans) à la culture entrepreneuriale, d'impulser l'innovation et d'améliorer la qualité de vie des populations. Notre offre se différencie en ce sens qu'elle intervient à la fois en amont et en aval du processus de création de l'entreprise et qu'en plus, elle est proposée par des experts chacun dans des domaines du management et orientés résultat.

Par ailleurs, si la création d'un *start-up studio* paraît nécessaire pour le dynamisme de l'écosystème entrepreneurial ivoirien, l'étude réalisée a tout d'abord permis d'appréhender l'environnement du projet, puis d'attester d'une demande, donc d'un besoin existant et enfin de vérifier la rentabilité du projet. La VAN calculée est positive, le taux de rendement interne est de 15%, et est supérieur au taux exigé par les apporteurs de capitaux de l'entreprise. De plus, il

faudra trois (3) ans (10) mois et (3) jours après le démarrage des activités pour récupérer le capital investit. Tous ces éléments, cumulés à la nécessité et au potentiel de l'entrepreneuriat de croissance ne laissent aucun doute quant à l'impact positif qu'aura ce projet sur l'économie ivoirienne et les jeunes ivoiriens en particulier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

Agence pour la création d'entreprises. (2010). Financer votre création d'entreprise. EYROLLES, éditions d'Organisations.

Attila Sgizetsi, 2019, Startup Studio Playbook

COHEN, R. (2006). Concevoir et Lancer un projet, de l'idée au succès. Eyrolles éditions Organisation.

Dan Senor, S. S. (2009). Israel, Startup Nation. Hachette Book Group USA.

DEMEURE, C. (Janvier 2008). Aide Memoire Marketing. Dunod.

Garibaldi, G. (2008). Analyse stratégique. Eyrolles Editions d'Organisation.

Jean-Marie Ducreux, R. A. (2009). Le grand livre de la Stratégie. Eyrolles, Editions d'Organisation.

Kotler, K. M. (2016). Marketing Management, 15e ed. Nouveaux Horizons.

Legros, G. (2010). Mini Manuel de Finance d'Entreprise. (p. 224). DUNOD.

RIES, E. (2011). Lean Startup.

State of Israël Ministry of Industry Trade & Labor (May 2012) Start up Nation

Stephane BALLAND, A. M. (2011). Management des Entreprises en 24 fiches. DUNOD.

STEPHANIE LE BEUZE Collection Guid'Utile (Février 2016) Financer son activité du prêt bancaire au crowdfunding

Taverdet-Popiolek, N. (2006). Guide du Choix d'Investissement. Editions d'organisation.

### **MEMOIRES**

Bastos, J. (2019). Emerging Startup Studios in Portugal.

Taira Balandi, 2015, Création d'un incubateur privé dédié aux jeunes porteurs de projets et start-ups dans le secteur tertiaire au Tchad « Tchad Pionniers »

Toure Ismael, 2018, Création d'un cabinet d'accompagnement de conseils pour le renforcement des capacités des PME en Côte d'Ivoire, : « CONSEILS PLUS »

## RAPPORTS ET REVUES

Afric'Innov. (2018). Enjeux et Opportunités des incubateurs en Afrique de l'Ouest.

A.-L. Liu, L (2014). Innovations et Entrepreneuriat, le cas du secteur du tourisme à Paris  
Intramuros

Banque Africaine de Développement / Fond Africain de Développement (Septembre 2018),  
Document de Stratégies Pays (DSP 2018-2022) combiné avec la revue de la performance du  
Portefeuille Pays 2018

Banque De France (Février 2018) Stabilité Financière

Burns, B. (s.d.). La différence entre la conception UX et la conception UI. Récupéré sur  
<https://thejibe.com/fr/articles/la-difference-entre-la-conception-ux-et-la-conception-ui>.

CCI Entreprendre, Nathalie CARE. (2015). L'étude de votre marché : vos clients et vos  
concurrents.

Côte d'Ivoire Rapport économique 2018

Espace PME (n°3 et 4 du 1er au 31 août 2018 numéro double) Dream Factory : Incubateur Public  
d'Abidjan officiellement lancé

Fonds Monétaire Internationale Rapport du FMI No 18/182 (Juillet 2018) Rapport des Services  
du FMI pour les consultations de 2018

Groupe Agence Française de Développement Panorama 2018 une plateforme au service du  
développement

Groupe consultatif, Plan National de developpement 2016 - 2020, Cap sur l'Emergence. (2016).  
Note sur l'environnement des Affaires en Côte d'Ivoire.

Groupe de la Banque Mondiale Situation Economique de la Côte d'Ivoire (Décembre 2015)  
Deuxième édition, (Janvier 2018) Sixième Edition, (Juillet 2018) Septième Edition, (Janvier  
2019) Huitième Edition

Isabel Voguel, The UK departement of International Relations. (2012). Review of the use of  
theory of change in International Development.

Juan Hernandez, c. d. (2015). Incubateurs, Accélérateurs : Valeur ajoutée & Logique  
économique. EBG, electronic business group, (p. 2).

L'essor des start-up studio, Sparkling Partners (2019)

Ministère de l'Economie et des Finances Abidjan (10-11 Janvier 2019), Performances  
Economiques de la Côte d'Ivoire et perspectives

Programme des Nations Unies pour l'Environnement Côte d'Ivoire Evaluation Environnementale Post-Conflict

PROPARCO (1er Trimestre 2018) financer les Start Up pour construire les économies de demain en Afrique

PWC's Accelerator France. (Novembre 2017). De la phase d'Idéation à l'early stage : la création d'une start up

## WEBOGRAPHIE

[www.afrikmag.com/cooperation-plus-de-visa-entre-rwanda-cote-divoire/](http://www.afrikmag.com/cooperation-plus-de-visa-entre-rwanda-cote-divoire/)

[www.afrique.latribune.fr/economie/2018-11-01/climat-des-affaires-cette-afrique-qui-fait-mieux-que-l-europe-doing-business-2019-796084.html](http://www.afrique.latribune.fr/economie/2018-11-01/climat-des-affaires-cette-afrique-qui-fait-mieux-que-l-europe-doing-business-2019-796084.html)

[www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs](http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs) 02/03/2019, 12 :35

[www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration](http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration)

[www.cepici.gouv.ci/?tmp=code\\_investissements&p=code\\_investissements](http://www.cepici.gouv.ci/?tmp=code_investissements&p=code_investissements)

[www.changethework.com/startup-studio-entrepreneurs-salaries/](http://www.changethework.com/startup-studio-entrepreneurs-salaries/)

[www.cotedivoiretourisme.ci/index.php/visiter-responsive/atouts-touristique/dix-raisons-de-visiter-la-cote-d-ivoire/772-3-richesse-culturelle](http://www.cotedivoiretourisme.ci/index.php/visiter-responsive/atouts-touristique/dix-raisons-de-visiter-la-cote-d-ivoire/772-3-richesse-culturelle)

[www.definitions-marketing.com/definition/Business-model/](http://www.definitions-marketing.com/definition/Business-model/) consulté le 03/06/2019 à 12h41

[www.eval.fr/theorie-du-changement/](http://www.eval.fr/theorie-du-changement/) Consulté le 27 [www.investir.lesechos.fr/dossiers/le-tourisme-un-secteur-dans-lequel-la-croissance-bat-des-records/](http://www.investir.lesechos.fr/dossiers/le-tourisme-un-secteur-dans-lequel-la-croissance-bat-des-records/) le-tourisme-un-secteur-dans-lequel-la-croissance-bat-des-records-1766708.php consulté le 05/06/2019

[www.jeuneafrique.com/738353/economie/cote-divoire-ce-quil-faut-retenir-du-dernier-rapport-de-la-banque-mondiale/](http://www.jeuneafrique.com/738353/economie/cote-divoire-ce-quil-faut-retenir-du-dernier-rapport-de-la-banque-mondiale/) consulté le 14/06/2019 à 02H0

[www.jeuneafrique.com/mag/743345/economie/sublime-cote-divoire-la-feuille-de-route-du-gouvernement-pour-relancer-le-tourisme/](http://www.jeuneafrique.com/mag/743345/economie/sublime-cote-divoire-la-feuille-de-route-du-gouvernement-pour-relancer-le-tourisme/)

[www.journaldunet.com/ebusiness/expert/59377/les-tic-en-cote-d-ivoire---un-levier-de-developpement-pour-un-pays-en-pleine-reconstruction.shtml](http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/59377/les-tic-en-cote-d-ivoire---un-levier-de-developpement-pour-un-pays-en-pleine-reconstruction.shtml)

[www.kokoroe.fr/list/orientation-client/article/startup-studio-kezako-989](http://www.kokoroe.fr/list/orientation-client/article/startup-studio-kezako-989) consulté le 24/04/2019 à 23h15

[www.la-rem.eu/2015/10/start-up-studio/](http://www.la-rem.eu/2015/10/start-up-studio/) consulté le 25/04/2019 à 00h13

[www.lemonde.fr/afrique/article/2017/08/11/rwanda-grace-a-rapidsms-le-taux-de-mortalite-infantile-est-tombe-a-31-pour-mille-naissances\\_5171452\\_3212.html](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/08/11/rwanda-grace-a-rapidsms-le-taux-de-mortalite-infantile-est-tombe-a-31-pour-mille-naissances_5171452_3212.html) consulté le 11/06/2019 à 20h26

[www.lescahiersdelinnovation.com/2017/09/startup-studio-l-usine-a-startups/](http://www.lescahiersdelinnovation.com/2017/09/startup-studio-l-usine-a-startups/) Consulté le 20/04/2019 à 12h18

[www.proparco.fr/fr/page-thematique-axe/start-et-numerique](http://www.proparco.fr/fr/page-thematique-axe/start-et-numerique) 02/03/2019 22 :26

[www.travel.jumia.com/en-gb/hospitality-report-ivory-coast](http://www.travel.jumia.com/en-gb/hospitality-report-ivory-coast)

[www.unwto.org/fr/press-release/2019-01-24/wakalua-le-premier-pole-mondial-d-innovation-dans-le-tourisme-voit-le-jour-](http://www.unwto.org/fr/press-release/2019-01-24/wakalua-le-premier-pole-mondial-d-innovation-dans-le-tourisme-voit-le-jour-)

[www.wikipedia.org/wiki/Startup\\_Studio](http://www.wikipedia.org/wiki/Startup_Studio), consulté le 24/04/2019 à 22h44

[www.wikipedia.org/wiki/Tourisme](http://www.wikipedia.org/wiki/Tourisme)

[www.worldbank.org/en/programs/africa-regional-studies/publication/youth-employment-in-sub-saharan-africa](http://www.worldbank.org/en/programs/africa-regional-studies/publication/youth-employment-in-sub-saharan-africa) /04/2019 à 01h57

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Plan de Mise en œuvre des Activités**

Activités	Mars		Avril			Mai			Juin			Juillet			Août		
Elaboration du Business Plan																	
Elaboration du Plan d'Affaires																	
Recherche de Financements																	
Recherche d'un Local																	
Achat des Matériels																	
Recrutements																	
Ouverture officielle																	
Début des Activités																	

Source : Nous-même

Annexe 2 : Questionnaire

Chers(es) entrepreneurs(es)

Le questionnaire auquel vous allez participer a été réalisé dans le cadre d'un **projet de création de start-up studio**. Nous vous invitons à répondre **le plus sérieusement possible** aux questions qui vous seront posées.

Vos réponses ne seront traitées qu'à des  **fins statistiques** et ce de manière  **totalement anonyme**.

Merci d'avance pour votre aide.

1) Avez-vous un projet de création de start-up ?

- Oui
- Non

2) Votre projet porte-t-il sur le secteur du tourisme ?

- Oui
- Non

3) Si non, sur quel secteur porte votre projet ?

4) Quelle est la branche du secteur du tourisme qui concerne votre projet ?

- Hébergement
- Restauration
- Loisirs et Divertissements
- Transport
- Services de voyages
- Autre (précisez)

5) Un start-up studio est une structure qui a pour objectif de créer de manière répétée des start-up. Grâce à son infrastructure et à ses ressources, les start-up studio augmentent les chances de succès d'une start-up et optimisent sa création, son financement et sa croissance.

Pensez-vous qu'un start-up studio vous sera utile et nécessaire pour la réalisation de votre projet ?

- Pas du tout d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

6) Souhaitez-vous être accompagné par un start-up studio dans la réalisation de votre projet ?

- Oui
- Non

7) Si oui, seriez-vous prêt(e)s à céder des parts minoritaires à des investisseurs qui souhaiteraient financer votre projet ?

- Oui
- Non

8) Si oui, quel pourcentage maximum du capital de votre start-up seriez-vous prêt à céder ?

- 5 – 10 %
- 11 – 20%
- 21 – 30%
- 31 – 40%
- Autre, précisez

Merci pour votre collaboration.

### **Annexe 3 : Message pour le recrutement des jeunes entrepreneurs**

#### **START-UP À ACCÉLÉRER**

##### **Tu veux accélérer la croissance de ta start-up ?**

*Moahé Start-up Studio* s'associe à des start-up existantes en amenant ses compétences et son expérience pour les aider à passer une nouvelle étape dans leur développement.

Pour cela, la *start-up* et *Moahé* définissent et exécutent ensemble une stratégie partagée.

*Moahé* s'implique fortement en apportant son savoir-faire pour transformer la start-up en entreprise structurée et pérenne.

#### **START-UP À CRÉER**

##### **Tu veux travailler dans une startup ?**

*Moahé* a une idée et la teste avec son équipe de *start-up developers*. Si les tests sont concluants, *Moahé* recrute le futur CEO du projet.

Le CEO et les équipes de BRICKS développent un *minimum viable product* (MVP). La société est créée, le CEO prend une part significative du capital et commence à former ses équipes.

Une fois la société structurée, le CEO et son équipe développent la start-up. *Moahé* reste en soutien actif.

Si tu es jeune, dynamique, tu as un projet qui porte sur le secteur du tourisme, tu n'as pas peur d'échouer et que tu sais au fond de toi qu'il faut du courage et de l'abnégation pour faire de ses rêves une réalité, alors n'hésite pas à nous contacter.

**Tu pourrais faire partie de quelque chose de géant !!**

Source : Nous-même

Annexe 4 : Tableau des Immobilisations corporelles

Libellés	Associé Principal	Chargé de Développement produit	Chargé du Design et Développement logiciel	Chargé de Développement Humain et Recherche de talents	Equipes startups créés	Salle de Réunions	Qté	Prix Unitaire	Montants
Grandes Tables d'espace de Coworking	0	1			3	1	5	50 000	250 000
Chaises	3	3			18	10	34	80 000	2 720 000
Imprimante Couleur	1				2	0	3	125 000	375 000
Splits	2				2	1	5	100 000	500 000
Photocopieuse	1					0	1	250 000	250 000
Armoire de rangement	1	1			3	0	5	90 000	450 000
Ordinateurs de bureaux	0				3	0	3	200 000	600 000
Ordinateurs portables	4				0	0	4	300 000	1 200 000
Groupe électrogène	1						1	900 000	900 000
Installations techniques	1						1	300 000	300 000
Serveurs et Coffrets	1						1	200 000	200 000
Onduleurs	1	1			3	0	5	30 000	150 000
Ecran - Projecteurs	0					1	1	350 000	350 000
Petite Table basse	1	0					1	50 000	50 000
Aménagement du Local							1	500 000	500 000
Véhicule	1						1	2 500 000	2 500 000
Total							72	6 025 000	11 295 000

Source : Nous-même

## Annexe 5 : Tableau de détermination du BFR

Années	N (4mois)	N+1	N+2	N+3	N+4
Cartouches d'encre	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Factures d'électricité et eau	600 000	1 800 000	1 890 000	1 984 500	2 083 725
Carburants	160 000	480 000	504 000	529 200	555 660
Loyers	800 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Entretiens et réparations	200 000	600 000	630 000	661 500	694 575
Publicité	120 000	360 000	378 000	396 900	416 745
Frais internet et téléphones	360 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
Frais de recrutements d'employés startup construites	140 000	420 000	441 000	463 050	486 203
Frais de sécurité de site internet	280 000	840 000	840 000	840 000	840 000
Charges de personnel	6 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000
Fournitures de bureau	30 000	240 000	252 000	264 600	277 830
<b>Total des charges</b>	<b>8 790 000</b>	<b>26 520 000</b>	<b>26 715 000</b>	<b>26 919 750</b>	<b>27 134 738</b>
Creances clients		7 560 000	7 545 205	7 900 274	8 308 603
Dettes fournisseurs		1 453 151	1 463 836	1 475 055	1 486 835
Total BFR annuel	8 790 000	6 106 849	6 081 370	6 425 219	6 821 768
Augmentation du BFR		- 2 683 151	- 25 479	343 849	396 549

Source : Nous-même

## Annexe 6 : Tableau d'amortissement de l'emprunt bancaire

Emprunt	14 500 527
Tx annuel	13%
Durée	5

Pd de Rbst	60
------------	----

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Années	Capital restant dû	Intérêts	Amortissements	Annuités	Cumul
1	14 500 527	1 885 068,51	2 237 642,20	4 122 710,71	2 237 642,20
2	12 262 884,80	1 594 175,02	2 528 535,69	4 122 710,71	4 766 177,89
3	9 734 349,11	1 265 465,38	2 857 245,33	4 122 710,71	7 623 423,22
4	6 877 103,78	894 023,49	3 228 687,22	4 122 710,71	10 852 110,44
5	3 648 416,56	474 294,15	3 648 416,56	4 122 710,71	14 500 527,00

Source : Nous -même

### Annexe 7 : Tableau d'amortissement des éléments d'actifs

Matériel de bureau			Matériel de transport		
VO	Amts	VCN	VO	Amts	VCN
3 220 000	214 667	3 005 333	2 500 000	166 667	2 333 333
3 005 333	644 000	2 361 333	2 333 333	500 000	1 833 333
2 361 333	644 000	1 717 333	1 833 333	500 000	1 333 333
1 717 333	644 000	1 073 333	1 333 333	500 000	833 333
1 073 333	644 000	429 333	833 333	500 000	333 333
429 333	429 333	-	333 333	333 333	-

Source : Nous-même

Matériel Informatique					
Années	VO	Amts	VCN		
1	3 125 000	347 222	2 777 778		
2	2 777 778	1 041 667	1 736 111		
3	1 736 111	1 041 667	694 444		
4	3 819 444	1 041 667	2 777 778		
5	2 777 778	1 041 667	1 736 111		
6	1 736 111	1 041 667	694 444		
7	694 444	694 444	0		
Années	1	2	3	4	5
TOTAL AMTS	728 556	2 185 667	2 185 667	2 185 667	2 185 667

Taux	Eléments		
20%	Matériel de bureau et matériel de transport		
33%	Matériel Informatique	Valeur résiduelle	1 736 111

NB : L'amortissement du matériel informatique de l'année 4 est égal à l'amortissement de l'ancien matériel informatique

Équivalent à 8 mois + l'amortissement du nouveau matériel informatique pratiqué sur les 4 mois restants

**Annexe 8 : Tableau des charges d'exploitation**

Années	N (4mois)	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>CHARGES FIXES</b>					
Charges de personnel	6 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000
Loyers	800 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Factures d'électricité et eau	600 000	1 800 000	1 890 000	1 984 500	2 083 725
Frais internet et téléphones	360 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
Frais de sécurité de site internet	280 000	840 000	840 000	840 000	840 000
<b>TOTAL</b>	<b>8 040 000</b>	<b>24 120 000</b>	<b>24 210 000</b>	<b>24 304 500</b>	<b>24 403 725</b>
<b>CHARGES VARIABLES</b>					
Frais de recrutements d'employés startup construites	140 000	420 000	441 000	463 050	486 203
Fournitures de bureau	30 000	240 000	252 000	264 600	277 830
Cartouches d'encre	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Carburants	160 000	480 000	504 000	529 200	555 660
Publicité	120 000	360 000	378 000	396 900	416 745
Entretiens et réparations	200 000	600 000	630 000	661 500	694 575
<b>TOTAL</b>	<b>750 000</b>	<b>2 400 000</b>	<b>2 505 000</b>	<b>2 615 250</b>	<b>2 731 013</b>
<b>SYNTHESE DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>					
CHARGES VARIABLES	750 000	2 400 000	2 505 000	2 615 250	2 731 013
CHARGES FIXES	8 040 000	24 120 000	24 210 000	24 304 500	24 403 725
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>8 790 000</b>	<b>26 520 000</b>	<b>26 715 000</b>	<b>26 919 750</b>	<b>27 134 738</b>

Source : Nous-même

**Annexe 9 : Tableau du chiffre d'affaires prévisionnel**

ANNEES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Frais d'accélération (start-up avec 50 000 000 &gt; CA &gt; 80 000 000)</b>	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Nombre de start-up	1	3	3	3	3
Montant	3 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000
<b>Frais d'accélération (start-up avec 80 000 000 &gt; CA &gt; 100 000 000)</b>	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000
Nombre de start-up		3	3	3	3
Montant	-	22 500 000	22 500 000	22 500 000	22 500 000
<b>TOTAL CA START-UP ACCELEREES</b>	<b>3 000 000</b>	<b>31 500 000</b>	<b>31 500 000</b>	<b>31 500 000</b>	<b>31 500 000</b>
<b>CA startups créées</b>	<b>70 000 000</b>	<b>80 500 000</b>	<b>80 000 000</b>	<b>92 000 000</b>	<b>105 800 000</b>
<b>Commissions</b>	-	7 245 000	7 200 000	8 280 000	9 522 000
Nombre de startups	1	2	2	2	2
Montant	-	14 490 000	14 400 000	16 560 000	19 044 000
<b>TOTAL CA START-UP CREES</b>	<b>-</b>	<b>14 490 000</b>	<b>14 400 000</b>	<b>16 560 000</b>	<b>19 044 000</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL</b>	<b>3 000 000</b>	<b>45 990 000</b>	<b>45 900 000</b>	<b>48 060 000</b>	<b>50 544 000</b>

Source : Nous-même

**Annexe 10 : Compte de Résultat prévisionnel**

	N (4mois)	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>3 000 000</b>	<b>45 990 000</b>	<b>45 900 000</b>	<b>48 060 000</b>	<b>50 544 000</b>
Loyers	800 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Factures d'électricité et eau	600 000	1 800 000	1 890 000	1 984 500	2 083 725
Frais internet et téléphones	360 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
Frais de sécurité de site internet	280 000	840 000	840 000	840 000	840 000
Frais de recrutements d'employés startup construites	140 000	420 000	441 000	463 050	486 203
Fournitures de bureau	30 000	240 000	252 000	264 600	277 830
Cartouches d'encre	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Carburants	160 000	480 000	504 000	529 200	555 660
Publicité	120 000	360 000	378 000	396 900	416 745
Entretiens et réparations	200 000	600 000	630 000	661 500	694 575
Total des charges d'exploitation	2 790 000	8 520 000	8 715 000	8 919 750	9 134 738
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>210 000</b>	<b>37 470 000</b>	<b>37 185 000</b>	<b>39 140 250</b>	<b>41 409 263</b>
VA/CA	7%	81%	81%	81%	82%
Charges de personnel	6 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>-5 790 000</b>	<b>19 470 000</b>	<b>19 185 000</b>	<b>21 140 250</b>	<b>23 409 263</b>
Dotations aux amortissements	728 556	2 185 667	2 185 667	2 185 667	2 185 667
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-6 518 556</b>	<b>17 284 333</b>	<b>16 999 333</b>	<b>18 954 583</b>	<b>21 223 596</b>
RE/CA		38%	37%	39%	42%
Charges financières		1 885 069	1 594 175	1 265 465	894 023
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-</b>	<b>- 1 885 069</b>	<b>- 1 594 175</b>	<b>- 1 265 465</b>	<b>- 894 023</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOT</b>	<b>-6 518 556</b>	<b>15 399 265</b>	<b>15 405 158</b>	<b>17 689 118</b>	<b>20 329 572</b>
Impôt		3 849 816	3 851 290	4 422 279	5 082 393
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-6 518 556</b>	<b>11 549 449</b>	<b>11 553 869</b>	<b>13 266 838</b>	<b>15 247 179</b>
RN/CA		25%	25%	28%	30%
Dotations aux amortissements	728 556	2 185 667	2 185 667	2 185 667	2 185 667
CAF	-5 790 000	13 735 115	13 739 535	15 452 505	17 432 846

Source : Nous-même

**Annexe 11 : Budget Prévisionnel de Trésorerie**

ANNEES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>ENCAISSEMENTS</b>					
Services rendus	3 000 000	45 990 000	45 900 000	48 060 000	50 544 000
Emprunts	14 500 527				
Apport en capital	20 000 000				
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>37 500 527</b>	<b>45 990 000</b>	<b>45 900 000</b>	<b>48 060 000</b>	<b>50 544 000</b>
<b>DECAISSEMENTS</b>					
Cartouches d'encre	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Factures d'électricité et eau	600 000	1 800 000	1 890 000	1 984 500	2 083 725
Carburants	160 000	480 000	504 000	529 200	555 660
Loyers	800 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Entretiens et réparations	200 000	600 000	630 000	661 500	694 575
Publicité	120 000	360 000	378 000	396 900	416 745
Frais internet et téléphones	360 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
Frais de recrutements d'employés startup construites	140 000	420 000	441 000	463 050	486 203
Frais de sécurité de site internet	280 000	840 000	840 000	840 000	840 000
Charges de personnel	6 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000	18 000 000
Fournitures de bureau	30 000	240 000	252 000	264 600	277 830
Intérêts emprunts	-	-	-	-	-
Remboursement emprunt		-	-	-	-
Impot		3 849 816	3 851 290	4 422 279	5 082 393
<b>TOTAL DECAISSEMENTS</b>	<b>8 790 000</b>	<b>30 369 816</b>	<b>30 566 290</b>	<b>31 342 029</b>	<b>32 217 131</b>
<b>SOLDE DE TRESORERIE</b>	<b>28 710 527</b>	<b>15 620 184</b>	<b>15 333 710</b>	<b>16 717 971</b>	<b>18 326 869</b>
<b>TRESORERIE INITIALE</b>	<b>-</b>	<b>28 710 527</b>	<b>44 330 711</b>	<b>59 664 421</b>	<b>76 382 392</b>
<b>TRESORERIE FINALE</b>	<b>28 710 527</b>	<b>44 330 711</b>	<b>59 664 421</b>	<b>76 382 392</b>	<b>94 709 261</b>

**Annexe 12 : Tableau de détermination du Cout moyen pondéré du capital**

<b>Kcp</b>	<b>10%</b>
<b>Cp</b>	<b>20 000 000</b>
<b>V</b>	<b>34 500 527</b>
<b>E</b>	<b>14 500 527</b>
<b>Ke</b>	<b>13%</b>
<b>T</b>	<b>25%</b>

Source : Nous-même

$$CMPC = Cp/V * k_{cp} + E/V * k_e (1 - t)$$

**Annexe 13 : Tableau de Flux de Trésorerie prévisionnel**

Années	0	N	N+1	N+2	N+3	N+4
RESULTAT NET		- 6 518 556	11 549 449	11 553 869	13 266 838	15 247 179
Dotations aux amortissements		728 556	2 185 667	2 185 667	2 185 667	2 185 667
CAF		- 5 790 000	13 735 115	13 739 535	15 452 505	17 432 846
Variation BFR		-	- 2 683 151	- 25 479	343 849	396 549
Récupération du BFR						- 1 968 232
Investissements	- 34 500 527				- 3 125 000	
Valeur résiduelle						1 736 111
Cash Flow	- 34 500 527	- 5 790 000	16 418 266	13 765 015	11 983 656	16 804 176

Source : Nous-même

**Annexe 14 : Tableau de synthèse SWOT**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une offre de service singulière</li> <li>• Le caractère novateur du projet</li> <li>• La forte demande d'encadrement de start-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation de la tâche de responsable technique</li> <li>• Manque d'informations précises sur la concurrence</li> <li>• Difficulté d'accès aux informations fiables sur l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire</li> <li>• Absence d'un environnement législatif réglementaire favorable à l'entrepreneuriat</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune entreprise n'est positionnée sur le même segment de marché que <i>Moahe Start-up Studio</i> en Côte d'Ivoire</li> <li>• La création en 2016 du Fonds Ivoirien de l'Innovation doté d'une enveloppe de 500 millions XOF</li> <li>• La mise en place de la "Stratégie sublime Côte d'Ivoire" qui vise à remodeler l'environnement touristique ivoirien pour en faire une destination de nouveau attractive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'existence de deux start-up studio en Côte d'Ivoire</li> <li>• Le climat sociopolitique ivoirien</li> </ul>

Source : Nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des matières

<b>FICHE SIGNALÉTIQUE DU PROJET</b> .....	<b>I</b>
<b>DÉDICACE</b> .....	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>VI</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET</b> .....	<b>6</b>
1.1. PRESENTATION DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES EN COTE D'IVOIRE.....	6
1.1.1. Environnement politique.....	6
1.1.2. Environnement socio-économique.....	6
1.1.3. Environnement juridique des affaires.....	8
1.1.4. Environnement écologique.....	10
1.1.5. L'environnement technologique.....	11
1.2. ANALYSE DU SECTEUR PORTEUR : LE TOURISME.....	11
1.3. PRESENTATION DE L'IDEE.....	13
1.3.1. Les start-up studio : nouveau modèle de création d'entreprises.....	13
1.3.2. Idée.....	13
1.4. RESULTATS ATTENDUS DU PROJET (THEORIE DU CHANGEMENT).....	15
1.5. IMPACTS DU PROJET.....	15
1.6. PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	16
<b>2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE</b> .....	<b>18</b>
2.1. CHOIX DU STATUT JURIDIQUE.....	18
2.2. PRESENTATION DU PROMOTEUR ET DE L'EQUIPE PROJET.....	18
2.2.1. Le promoteur.....	18
2.2.2. L'équipe projet (profils à recruter).....	18
2.3. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	19
2.4. ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE.....	21
2.4.1. Situation géographique.....	21
2.4.2. Description du cycle d'exploitation.....	22
2.4.3. Tableau des outils et moyens de production.....	23
<b>3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING</b> .....	<b>26</b>
3.1. ETUDE DE MARCHE.....	26
3.1.1. Méthodologie adoptée pour l'étude.....	26
3.1.2. Analyse des résultats.....	26
3.1.3. Analyse du marché.....	29
3.2. STRATEGIE GLOBALE.....	31
3.2.1. Vision, Mission, Valeurs.....	31
3.2.2. Facteurs clé de succès.....	31
3.3.3. Stratégie d'entreprise.....	32

---

3.3. STRATEGIE MARKETING ET PLAN D' ACTION COMMERCIAL.....	32
3.3.1. La segmentation.....	32
3.3.2. Le ciblage.....	32
3.3.3. Le positionnement.....	33
3.3.4. Plan d' action commercial .....	33
3.3.5. Stratégie de croissance interne et externe .....	35
<b>4. ETUDE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE.....</b>	<b>36</b>
4.1. BUSINESS MODEL .....	37
4.1.1. Généralités .....	37
4.1.2. Business model de Moahe start-up studio .....	37
4.2. EVALUATION DES COUTS DES INVESTISSEMENTS .....	38
4.2.1. Evaluation des Frais d' installation.....	38
4.2.2. Immobilisations financières .....	38
4.2.3. Immobilisations corporelles.....	39
4.2.4. Les immobilisations incorporelles .....	39
4.2.5. Besoin en Fonds de roulement.....	39
4.2.6. Synthèse des coûts d' investissements.....	40
4.3. MODALITES DE FINANCEMENTS.....	40
4.3.1. Plan de financement.....	40
4.3.2. Tableau d' amortissement de l' emprunt .....	41
4.4. ANALYSE DE L' EXPLOITATION .....	41
4.4.1. Hypothèses de projections financières.....	42
4.4.2. Chiffre d' affaires prévisionnel.....	42
4.4.3. Compte de résultat prévisionnel.....	42
4.5. ANALYSE DE LA RENTABILITE.....	42
4.5.1. Estimation du taux d' actualisation.....	43
4.5.2. Appréciation du projet : VAN, TRI, DRC, IP .....	43
4.5.3. Seuil de rentabilité .....	44
4.5.4. Rentabilité économique et financière.....	45
4.5.5. Solvabilité et Liquidité.....	46
4.6. ANALYSE DE SENSIBILITE ET DE SCENARIO .....	47
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>55</b>

## CREATION D'UNE STRUCTURE DE PRODUCTION DE START-UP: MOAHE START-UP STUDIO

Anderson Boka KONAN

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)

Programme Master en Banque et Finance

Promotion 18

[Konananderson99@gmail.com](mailto:Konananderson99@gmail.com)

### Résumé du projet (maximum 500 mots)

Le boom démographique que connaissent les pays d'Afrique de l'Ouest, entraîne chaque année, l'arrivée de plusieurs millions de jeunes sur le marché du travail, qui n'arrive pas à les absorber. Ils se tournent désespérément vers l'entrepreneuriat pour échapper à cette fatalité : un entrepreneuriat dit de subsistance.

En dépit du potentiel de ces jeunes entrepreneurs, et de l'existence de structures d'accompagnement traditionnelles : (incubateurs, accélérateurs, couveuses, pépinières etc..) ils n'arrivent ni à porter leur projet à un stade de développement réel ; ni à créer suffisamment de valeur pour impacter leur environnement social et contribuer au développement de leurs pays. Plusieurs raisons à cet échec sont évoquées dont le manque de spécialisation des structures d'accompagnement. Ce que *Moahe Start-up Studio* propose dans son offre de service, c'est de s'inscrire en rupture avec ces modèles d'incubations traditionnels. Autrement dit, nous créeront des startups en interne en s'appuyant sur des ressources partagées et une équipe multidisciplinaire. Un studio a l'avantage d'optimiser les chances de succès et de croissance des start-up grâce à son infrastructure et à ses ressources. Il conduira ces start-up et leurs dirigeants jusqu'à un stade de développement capable d'assurer et de favoriser un entrepreneuriat dit de croissance et d'innovation en opposition à l'entrepreneuriat de subsistance. Se faisant, le studio stimulera la productivité en Côte d'Ivoire, créera des emplois et contribuera à améliorer ; et ce de façon durable, la qualité de vie des citoyens ivoiriens et africains en général.

**Mots clés :** Start-up studio, incubation, entrepreneuriat de croissance, développement, Côte d'Ivoire.

## CREATION D'UNE STRUCTURE DE PRODUCTION DE START-UP: MOAHE START-UP STUDIO

Anderson Boka KONAN

Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)

Programme Master en Banque et Finance

Promotion 18

[Konananderson99@gmail.com](mailto:Konananderson99@gmail.com)

### Abstract of the project (500 words only)

The demographic boom experienced by West African countries is leading each year to the arrival of several million young people on the labor market, which can not absorb them. They are desperately turning to entrepreneurship to escape this inevitability: a subsistence entrepreneurship. Despite the potential of these young entrepreneurs, and the existence of traditional support structures (incubators, accelerators, incubators, nurseries, etc.), they can neither bring their project to a real stage of development; nor create enough value to impact their social environment and contribute to the development of their countries. Several reasons for this failure are mentioned, including the lack of specialization of support structures. What *Moahe Start-up Studio* offers in its service offering is to break with these traditional incubation models. In other words, we will create internal startups based on shared resources and a multidisciplinary team. A studio has the advantage of optimizing startups' chances of success and growth thanks to its infrastructure and its resources. He will lead these startups and their leaders to a stage of development capable of ensuring and fostering a so-called growth and innovation entrepreneurship as opposed to subsistence entrepreneurship. In doing so, the studio will boost productivity in Côte d'Ivoire, create jobs and help improve; and in a sustainable way, the quality of life of Ivorian and African citizens in general.

**Keywords:** Start-up studio, incubation, growth entrepreneurship, development, Cote d'Ivoire