



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations
(ISMEO)



Master Professionnel en Sciences de Gestion

Option: Création d'entreprise et Gestion de projets

4^e Promotion, année académique 2010-2011

SUJET

**Etude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise : le cas
d'un cabinet conseil en communication et en management**

Présenté par :
M. Cheikh NDIAYE

Sous la direction de :
Ibrahima Mboulé FALL
Enseignant - Formateur

Avril 2014

DEDICACE

A une maman et à un frère qui me sont chers. Toute ma gratitude !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Reconnaissance à tous ceux qui ont apporté leur contribution et leur appui à la réalisation de ce modeste travail.

Mes chaleureux remerciements à M. Ibrahima Mboulé FALL , enseignant formateur au CESAG pour sa disponibilité et sa coopération.

Mes Pensées vont à l'endroit:

- *des étudiants de la promotion 2010-2011 du Master2/soir option : Gestion de projet et création d'entreprise particulièrement ceux avec qui nous gardons des liens étroits, fraternels et cordiaux;*
- *du corps professoral et administratif du CESAG ;*
- *des collègues de bureau ;*
- *de ma famille pour tout le soutien apporté.*

Glossaire des sigles et des abréviations

ADEPME :	Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
AFS :	Analyse Financière Sommaire
AFD :	Analyse Financière Détaillée
ANSD :	Agence nationale de la Statistique et de la Démographie
DPEE:	Direction de la Prévision et des Etudes Economiques
GIE:	Groupement d'Intérêt Economique
GRCC :	Groupe de Réflexion pour la Compétitivité et la Croissance
IS :	Impôt sur les Sociétés
ME :	Moyenne entreprise
ONG :	Organisation non Gouvernementale
OHADA :	Organisation et l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OFII :	Office Française d'Immigration et d'Intégration
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PMI :	Petite et Moyenne Industrie
RTS :	Radio Télévision du Sénégal
RESAMPE :	Réseau sénégalais d'Appui à la Micro Petite et Moyenne Entreprise
SARL:	Société à Responsabilité Limité
SA :	Société anonyme
SCS :	Société en Commandite Simple
SNC :	Société en Nom Collectif
SENELEC :	Société nationale d'Electricité du Sénégal
SDE :	Société Sénégalaise des Eaux
SONATEL :	Société nationale de Télécommunication
TFM :	Télé Future Médias
TPE :	Très petite entreprise
TRI :	Taux de Rentabilité interne
VAN :	Valeur actuelle nette
VDN :	Voie de Dégagement Nord

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 :	services de management offerts
Tableau n°2 :	services de communication offerts
Tableau n°3 :	charges du personnel
Tableau n° 4 :	chiffre d'affaires
Tableaux n°5 :	schéma de financement
Tableaux n°6 :	remboursement de l'emprunt
Tableaux n° 7 :	investissements
Tableaux n° 8 :	non valeurs
Tableaux n° 9 :	équipements divers
Tableaux n°10 :	fonds de roulement
Tableaux n°11 :	dépenses d'exploitation
Tableaux n° 12 :	échancier des flux financiers
Tableaux n° 13 :	calcul du taux d'actualisation
Tableaux n° 14 :	amortissement des immobilisations
Tableaux n° 15 :	compte d'exploitation prévisionnel et CAF
Tableaux n° 16 :	équilibre des ressources et des emplois
Tableaux n° 17 :	rentabilité des actionnaires

Liste des figures

Figure 1 :	indicateurs des variables explicatives
Figure 2 :	indicateur de la variable expliquée
Figure 2 :	organigramme du cabinet

Avant-propos

En 2006, alors que nous venions de décrocher notre sésame (Diplôme d'Etudes supérieures en Communication), l'idée de créer un cabinet de conseil en communication a germé dans l'esprit d'un groupe de camarades de promotion dont un doyen, professionnel des médias.

Malgré la volonté et l'engouement des uns et des autres, le projet n'a pu voir le jour en raison d'une absence d'étude de faisabilité et de l'intérêt trop porté sur les retombées financières dès la phase de conception.

Sept ans après, l'idée refait surface sous une autre forme avec une autre démarche et avec d'autres acteurs.

En effet, créer son entreprise, gérer son business est certes un idéal pour tout jeune entrepreneur, mais disposer des compétences nécessaires pour sa pérennisation et sa rentabilité constitue une condition *sinè qua non*.

Ainsi donc, après trois années de formation au CESAG (Master II) option : Gestion de projet et création d'entreprise et des années d'expérience dans la Fonction publique, nous pensons, avec le concours d'autres associés aux expériences avérées en matière de communication et de management, être bien outillés pour se lancer, une nouvelle fois, dans la création d'un cabinet conseil.

Ce cabinet conseil spécialisé dans le domaine du management et de la communication est le fruit d'un long processus. Il regroupe des professionnels qui ont une passion du métier de la consultance, secteur porteur au Sénégal.

Ce mémoire constitue donc, pour nous, un tremplin pour monter notre propre affaire.

Sommaire

PRESENTATION GENERALE.....	1
INTRODUCTION.....	2
1. PROBLEMATIQUE.....	4
2. OBJET DE L'ETUDE	6
3. MOTIVATIONS ET INTERET DU SUJET.....	6
4. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	7
5. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	7
6. DEMARCHE DE L'ETUDE.....	7
7. ANNONCE DU PLAN.....	8
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	10
Chapitre I : Cadre conceptuel.....	10
Section 1 : Définition des concepts.....	10
Section 2 : Etapes de la préparation d'un projet.....	15
Chapitre II : Conception d'un modèle d'analyse, contexte et méthodologie de l'étude	27
Section 1. Conception d'un modèle d'analyse	27
Section 2 : Contexte et méthodologie de l'étude.....	32
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU CABINET DE CONSEIL.....	39
Chapitre I : Présentation du projet.....	39
Section 1 : Etude de marché	39
Section 2 : Etudes juridico-technique, organisationnelle et financière.....	50
Chapitre II : Difficultés rencontrées et recommandations	69
Section 1: Difficultés rencontrées.....	69
Section 2 : Recommandations.....	69
CONCLUSION	72
BIBLIOGRAPHIE.....	74
ANNEXES	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

PRESENTATION GENERALE

INTRODUCTION

La fragilisation des économies nationales soumises à de multiples ajustements structurels vers les années 80 a poussé les Etats africains à initier des politiques et des initiatives en direction de l'emploi. La Fonction publique, jadis, pourvoyeuse d'emplois, n'arrive plus à contenir les milliers de demandeurs d'emploi.

Au Sénégal, pour soutenir l'entrepreneuriat et l'investissement privé, l'Etat avait mis en place, entre autres structures : la Fondation du Secteur privé, le Groupe de Réflexion pour la Compétitivité et la Croissance (GRCC) et la Cellule d'Appui à l'Environnement des Entreprises (CAEE).

Ce n'est qu'à partir de 2000, que la politique de l'emploi a connu un regain d'intérêt à travers l'amélioration du cadre institutionnel et juridique mais surtout avec la mise en place de structures d'accompagnement et de promotion de l'auto-emploi.

Il s'agit, entre autres de la loi portant code des Investissements, de la loi d'orientation n°49/2007 relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises au Sénégal, du Fonds national pour la Promotion de la Jeunesse (FNPJ), de l'Agence nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ), de l'Agence de Développement et d'Encadrement pour les Petites et Moyennes entreprises (ADEPME), de l'Agence pour la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX).

A cet effet, la Nouvelle Politique nationale de l'Emploi (NPNE) s'était fixée, entre autres objectifs de promouvoir l'emploi dans les secteurs public, privé, formel et informel à travers le développement de l'emploi décent dans les différents secteurs.

A cela s'ajoute, la création, en mai 2001, d'un Ministère chargé de la Petite et Moyennes entreprises (PME).

Voici donc réuni un cadre idéal pour l'éclosion de Petites et Moyennes Entreprises (PME) à travers la promotion de l'auto-emploi afin de contribuer à la lutte contre le chômage des jeunes diplômés et de participer à la croissance économique et sociale.

Aussi, eu égard au faible taux d'insertion des jeunes dans le monde du travail, la création d'entreprises constitue aujourd'hui un palliatif aussi bien pour les pouvoirs publics que pour bon nombre d'étudiants en quête d'emploi.

Perçue comme moteur de croissance et générateur d'emploi, l'entreprise privée demeure donc une panacée de développement économique.

Cependant, créer une entreprise repose sur un processus stratégique qui part d'une idée de projet à la mise en œuvre.

Aussi, tout un dispositif institutionnel, financier, technique doit être étudié pour mieux appréhender la faisabilité du projet.

Mettre en place un cabinet de conseil requiert donc une analyse pertinente de l'environnement pour amoindrir les risques d'échec.

Ainsi, à travers ce sujet, il s'agira d'étudier la faisabilité d'un projet de création d'un cabinet de conseil en communication et en management.

Ce mémoire est subdivisé, en sus de la présentation générale, en deux parties : la première partie qui étudie le cadre théorique, contexte et méthodologie de l'étude et la seconde est consacrée à l'étude de faisabilité du projet de création du cabinet de conseil.

1. PROBLEMATIQUE

La question de l'emploi a toujours été une préoccupation majeure des pouvoirs publics africains. Nonobstant la volonté des Etats à trouver une solution heureuse à l'emploi des jeunes, celui-ci demeure complexe et problématique.

Au Sénégal, l'amélioration du climat des affaires et du cadre institutionnel au cours de ces dernières années a suscité un enthousiasme et une prise de conscience de la part des promoteurs privés dans le montage de projets de création d'entreprise. Rien que pour le mois de février 2013, on estimait le nombre d'entreprises créées à deux mille deux cent deux (2202) soit 1768 entreprises individuelles (personne physique), 12 Sociétés Anonymes (SA), 231 Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL), 178 Groupements d'Intérêt Economique (GIE), 13 autres formes juridiques¹.

Toutefois, malgré leur importance en termes de quantité, cette volonté cache bien des réalités. Ces entreprises survivront-elles plus longtemps dans un environnement de plus en plus incertain ? Combien seront-elles d'ici 5 ans ? Quel sera leur degré d'efficacité ?

En effet, selon la Direction de la Petite et Moyenne Entreprise (PME) sur 85 000 PME répertoriées au NINEA en 2005, seules 25% ont survécu trois ans après leur naissance.

Ce taux élevé de mortalité (75%) des entreprises, dès leurs premières années de création s'explique, selon le président du Réseau sénégalais d'Appui à la Micro Petite et Moyenne Entreprise (RESAMPE), par un environnement défavorable, une absence d'étude de faisabilité des projets, des charges difficiles à supporter, des difficultés d'accès au crédit, mais surtout par le manque de compétence des nouveaux entrepreneurs.²

Aussi bien dans leur processus de création, de mise en œuvre de leurs activités que de leur pilotage, les PME connaissent des difficultés dans le management des ressources.

¹ Bulletin mensuel des statistiques économiques de février 2013 de l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD)

² www.resampe.org/interview Alassane LO

Une situation qui les prédispose à abandonner leurs activités et à se retirer tout simplement du marché ou à changer d'orientation.

La mort prématurée de ces Petites et Moyennes Entreprises (PME) et leur problème de management ont pour conséquence l'augmentation du taux de chômage, la baisse de la croissance économique, etc.

En 2010, l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) estimait le taux de chômage à près de 49%.

La plupart de ces demandeurs d'emploi sont majoritairement composés de la cible jeune qui représente 60% de la population active.

Aujourd'hui, des milliers de jeunes sont dans le désarroi et ne savent plus à quelle entreprise se vouer.

Après tant d'années de formations couronnées de succès, les jeunes connaissent de plus en plus des difficultés d'insertion dans la vie économique.

L'espoir placé en eux s'amenuise petit à petit et les met dans une position économique et sociale inconfortable, mais aussi de dépendance vis-à-vis des parents.

Cette situation a pour conséquences des revendications auprès des pouvoirs publics mais aussi des crises d'ordre social (dislocation de la cellule familiale, problèmes psychosociaux, etc.)

D'autre part, bien que importants dans la vie des organisations, la communication et le management de façon général constituent aujourd'hui les maillons faibles du dispositif organisationnel et stratégique de nos entreprises. Aujourd'hui, malgré le foisonnement des instituts de formations spécialisées dans le management, celui-ci peine, face un environnement complexe et en perpétuel mutation, à jouer véritablement son rôle dans l'organisation. De plus en plus, ces organisations font appel à des cabinets de conseil pour rendre efficace et performant leurs activités.

Mais créer un cabinet conseil est une chose, la rendre viable en est une autre.

2. OBJET DE L'ETUDE

L'étude porte sur la faisabilité d'un projet de création d'un cabinet de conseil en communication et en management.

3. MOTIVATIONS ET INTERET DU SUJET

Les raisons qui militent en faveur de la création d'un cabinet de conseil en communication et en management sont de deux ordres :

- **les raisons d'ordre professionnel** : la communication et le management étant une passion, disposer d'un cabinet de conseil constitue donc une opportunité pour mettre à profit les compétences acquises en la matière. Agent de la Fonction publique depuis environ de sept (7) ans, malgré les différentes responsabilités occupées, il ressort une insatisfaction aussi bien du point de vue des conditions de travail que dans la vie professionnelle de façon générale.

- **les raisons d'ordres économique et financier** : au regard de l'expérience acquise et la situation de morosité de l'emploi au Sénégal, la création d'un cabinet pourrait contribuer à la promotion de l'emploi et participer à la résorption du chômage notamment auprès des jeunes.

En termes financiers, il s'agit de rentabiliser un investissement après tant d'années de formation, de se départir de la situation de salarié à celle d'entrepreneur gérant sa propre entreprise.

L'étude a pour intérêt de susciter chez les jeunes diplômés la capacité d'initiative et d'esprit d'entreprise. Il s'agit d'encourager l'auto-emploi et participer au développement économique et social du pays.

Au plan pédagogique, l'étude cherche à contribuer à la base de données de la bibliothèque du CESAG.

L'étude cherche aussi à susciter un intérêt sur l'importance du conseil en communication et en management afin de promouvoir la performance et l'efficacité de l'entreprise.

4. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Les objectifs sont à deux (2) niveaux : objectif général et objectifs spécifiques.

4.1 Objectif général

L'étude a pour objectif général de :

- contribuer à la performance et à l'efficacité des entreprises/organisations à travers l'offre de service de qualité en matière de communication et de management.

4.2 Objectifs spécifiques

De façon spécifique ; il s'agit :

- d'identifier les atouts et les contraintes du secteur de la communication et du management ;
- d'évaluer l'offre en matière de formation et de conseil en vue de mieux répondre aux préoccupations de l'entreprise ;
- de proposer un modèle d'étude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise ;
- de promouvoir et de susciter l'entrepreneuriat auprès des jeunes diplômés.

5. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Ce mémoire se limite à étudier la formulation d'un projet d'offre de prestation de services marchands dans les domaines de la communication et du management dans la région de Dakar.

6. DEMARCHE DE L'ETUDE

La démarche de l'étude s'articule autour des points ci-après :

- collecte et analyse des données secondaires ;
- proposition d'un modèle d'analyse de rentabilité d'un projet ;
- choix et sélection des entreprises cibles ;

- élaboration de questionnaires ;
- élaboration du guide d'entretien ;
- prés test des outils d'enquêtes ;
- mode d'administration ;
- collecte, traitement et analyse des données.

7. ANNONCE DU PLAN

Ce mémoire est subdivisé, outre la présentation générale, en deux (2) parties comprenant chacune deux chapitres.

La première partie est consacrée au cadre théorique, contexte et méthodologie de l'étude avec comme chapitres :

- chapitre 1 : cadre conceptuel ;
- chapitre 2 : conception d'un modèle d'analyse, contexte et méthodologie de l'étude.

La seconde partie, intitulée l'étude de faisabilité du cabinet de conseil, est composée, elle, aussi de deux chapitres :

- chapitre 1 : présentation du projet ;
- chapitre 2 : étude financière du projet et recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE, CONTEXTE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Chapitre I : Cadre conceptuel

Dans ce chapitre, il s'agit de définir les concepts clés liés à l'étude et de décrire les différentes étapes de la création d'une entreprise.

Section 1 : Définition des concepts

Les différents concepts concernés sont : les notions de projets, d'entreprises, d'entrepreneuriat, leurs différentes composantes, leurs caractéristiques et leurs typologies.

1.1 Notion de Projets

Un projet découle d'une idée, d'un rêve pour devenir une réalité. De façon générique, un projet est avant tout une façon particulière de résoudre un problème.

C'est un « *processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coût et de ressources* » (ISO 10006, 1997)

La raison d'être d'un projet est la satisfaction d'un besoin, et la réalisation de celui-ci passe par un certain nombre d'étapes.

1.1.1. Cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet dépend en grande partie de la taille. De façon générale on distingue quatre (4) grandes phases dans un projet :

- la phase avant-projet : elle permet de passer de l'idée initiale au projet formalisé. Elle représente la période pendant laquelle on décide du démarrage ou non du projet.
- la phase de définition : c'est la phase de mise en place, d'organisation du projet et de conception des outils de gestion.

- la phase de réalisation : c'est le début de la matérialisation du projet, de la phase de pilotage, de conduite du projet par le promoteur.
- la phase de clôture : elle coïncide avec la fin de la mission du projet, au transfèrement des livrables aux bénéficiaires.

1.1.2. Caractéristiques et typologie des projets

Un projet peut être caractérisé par sa complexité ou son caractère unique. Il est souvent soumis à des contraintes notamment liées à la maîtrise des coûts, des délais et de la qualité (triangle de la gestion de projet).

Il existe différents types de projets, parmi les quels, il faut noter :

- projet d'ouvrage ;
- projet d'investissement ;
- projet d'organisation ;
- projet de Recherche et de Développement.

1.2. Notion d'entreprises

Le code des investissements sénégalais définit, en son article premier, l'entreprise comme toute unité de production, de transformation et/ou de distribution de biens ou de services à but lucratif, qu'elle qu'en soit la forme juridique, qu'il s'agisse d'une personne physique ou morale.

Au Sénégal, comme partout ailleurs, les entreprises peuvent être regroupées selon leurs caractéristiques et leur typologie.

1.2.1 Caractéristiques des entreprises

Les entreprises sont classées selon leur taille c'est-à-dire : l'effectif, le chiffre d'affaires.

Ainsi, selon la taille, on distingue :

- les très petites entreprises (TPE) qui emploie moins de cinq (05) personnes ;
- les Petites entreprises dont l'effectif est compris entre cinq (05) et dix (10) employés ;

- les moyennes entreprises (ME) employant un effectif compris entre 10 et 100 salariés ;
- les grandes entreprises qui emploient plus de cinq cents (500) salariés.

Elles peuvent être aussi classées selon leur branche d'activité et leur statut juridique.

1.2.2 Typologie des entreprises

Les entreprises sont de différentes formes :

- les entreprises industrielles qui effectuent des opérations de transformation de la matière en produits finis ;
- les entreprises commerciales : elles réalisent les opérations de distribution des biens et assurent la fonction de grossiste (c'est-à-dire l'achat en grande quantité directement chez le fabricant et la vente en grande quantité au revendeur) ou de semi-grossistes ou de détaillants qui vendent directement au consommateur ;
- les entreprises de prestations de service : elles fournissent deux types de services :
 - service de production vendue à d'autres entreprises. Ce sont par exemple les sociétés d'étude, les cabinets conseil et les agences de publicité...
 - service de consommation : entreprises rendant des services aux consommateurs (transport, restaurants, locations...).
- les entreprises financières : elles réalisent des opérations financières à savoir : la création, la collecte, la transformation et la distribution des ressources monétaires et des ressources d'épargne. Elles sont constituées par les banques et des Institutions financières.

Par ailleurs, sous une autre forme, *J.-M. Bellot (1988)* a constaté et identifié, à la suite d'un travail d'enquête portant sur les petites et moyennes entreprises au Sénégal, trois types d'entreprises : l'entreprise «*refuge*», l'entreprise de *type familial* et l'entreprise du «*manager*».

L'entreprise « *refuge* » correspond en général à une activité annexe. Elle a un rôle d'assurance contre les vicissitudes de la vie professionnelle et fournit une situation éventuelle de repli à son propriétaire en cas de difficultés, de licenciement, de retraite etc.

Elle appartient souvent à des fonctionnaires qui utilisent leur position dans l'administration pour développer leurs affaires privées.

L'entreprise de *type familial* fonctionne sur une base essentiellement familiale : le patron s'entoure d'abord de son noyau familial proche (frère, fils...) pour le seconder directement, puis de sa famille élargie.

L'entreprise du « *manager* » a un patron jeune, possédant une solide formation. Le recrutement de la main-d'œuvre est plus fonction de sa qualification que de l'existence ou non de liens familiaux avec le dirigeant.

1.3 Notion d'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est une initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) saisissant une opportunité d'affaires (...) par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (...) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse³ ».

1.3.1. Caractéristiques d'un entrepreneur

Un entrepreneur c'est quelqu'un qui a l'esprit d'entreprise c'est-à-dire qui a des particularités psychologiques, des comportements et des aptitudes qui lui permettent d'identifier les besoins de son environnement.

C'est quelqu'un qui perçoit les opportunités qui s'offrent à lui et prend les décisions qui conviennent pour satisfaire les besoins et faire fructifier les ressources engagées.

³ Thierry Verstraete et Alain Fayolle (2005); revue de l'entrepreneuriat vol 4 n° 1 page 45

Un entrepreneur doit être⁴ :

- confiant en lui-même : il éprouve et exprime une confiance dans sa capacité pour mener à bien une tâche difficile ou pour faire face à un défi. Il est optimiste et suit son propre jugement face à une opposition ou à un premier échec ;
- innovateur : il se refuse d'imiter les autres sans y apporter sa propre innovation. Il pourrait s'y prendre à plusieurs reprises et de façon différentes pour apporter une touche d'originalité et de créativité ;
- à la quête de l'information : l'entrepreneur qui réussit, c'est celui qui fait son enquête personnelle sur un produit ou un service qu'il veut développer, consulte l'avis des plus expérimentés. Il sait utiliser un réseau d'informations et de contacts pour obtenir des renseignements utiles.

C'est à partir de ces caractéristiques que, *Louis Jacques FILION (1988)* définit l'entrepreneur comme étant « *une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il ou elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires et qu'il ou elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il ou elle continue de jouer un rôle entrepreneurial* ».

1.3.2. Typologie des entrepreneurs

Smith N. (1967) distingue deux types entrepreneurs : entrepreneur artisan et entrepreneur opportuniste.

Selon lui, *l'entrepreneur artisan* a une formation limitée. Il n'a pas beaucoup d'expérience en matière de gestion, ses activités ne sont pas très innovantes. C'est sa forte compétence technique qui le mène à créer son entreprise.

⁴ Manuel du créateur d'entreprise, Codou SAMB et Alassane LO, AMCO international

Par contre, *l'entrepreneur opportuniste* est plus âgé et dispose de plus d'expérience en raison de son éventuel passé professionnel de cadre ou d'ingénieur. Il démarre avec un capital personnel important et bénéficie d'appuis solides. Son projet est lié à une opportunité d'innovation.

Section 2 : Etapes de la préparation d'un projet

La mise en place d'une entreprise nécessite obligatoirement, pour être rentable et viable, une étude de faisabilité. Elle comprend principalement l'analyse des cadres juridique, technique, la connaissance du marché et l'analyse financière..

2.1. Cadre juridique et technique

Le choix de la forme juridique et des moyens de production reste déterminant dans le processus de mise en place d'une entreprise.

2.1.1. Cadre juridique

Au plan juridique, outre l'entreprise individuelle, il existe la Société à Responsabilité Limitée (SARL), la Société Anonyme (SA) et les autres formes (GIE, Société à nom collectif (SNC)).

2.1.1.1. Entreprise individuelle

C'est la forme juridique la plus simple. Elle est moins onéreuse pour effectuer un essai si l'avenir de l'entreprise est incertain. Dans l'entreprise individuelle, le promoteur a une marge de manœuvre sur la gestion et exploite son propre compte. Au plan juridique, elle n'exige aucun capital, pas d'Assemblée générale constitutive, constitution rapide, procédures plus courtes, souplesse et rapidité dans la prise de décision, non partage des bénéfices. Au plan fiscal, elle est plus bénéfique.

2.1.1.2. Société à Responsabilité Limitée (SARL)

C'est une société constituée entre associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports et dont le capital est divisé en parts sociales. Pour la créer, il faut au moins un associé (personne physique ou morale), avoir un capital de un million (1 000 000) de francs CFA au minimum. Au plan fiscal, la SARL est soumise à un impôt sur les sociétés (IS) de 35%.

Dans la formation d'une SARL, les associés peuvent participer à hauteur de leurs moyens au fonctionnement de l'entreprise. Cela peut se faire par des apports en nature (ordinateurs, photocopieuses...), en numéraire (argent) ou en industrie (production intellectuelle)

2.1.1.3 Société anonyme (SA) et autres sociétés

La SA est une société dont le capital est divisé en actions, et qui est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Pour constituer une SA, il faut au minimum un associé et dix millions (10.000.000) de FCFA de capital. Une SA exige la nomination d'un Conseil d'administration et la désignation d'un commissaire aux comptes.

Entre autres sociétés, il existe la société à nom collectif (SNC), la société à commandite simple (SCS) et le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)⁵.

2.1.2. Cadre technique

La mise en place d'un produit sur le marché requiert un processus de fabrication et des moyens afin de répondre favorablement à la demande du client.

La préparation de la production est le déroulement des différentes phases qui traduisent la transformation d'une idée de produit en produits prêts à être mis sur le marché.

Elle répond à sept questions : que produira l'entreprise ? Quel produit peut-on fabriquer ? Comment fabriquera-t-on ce produit ? Quand le produit pourra t-il être lancé ? Qui fabriquera le produit ? Où le produit sera-t-il fabriqué ? Combien de temps faudra-t-il pour le fabriquer ?

La fabrication du produit et le choix du prototype dépendent de plusieurs facteurs notamment l'environnement technologique, la disponibilité des inputs, le calendrier de production et le choix de la localisation.

⁵ Manuel du créateur d'entreprise, Codou SAMB et Alassane LO, AMCO international

2.1.2.1 Environnement technologique

L'évolution technologique doit accompagner le processus de fabrication du produit. Une entreprise qui prête une attention particulière à son environnement est une entreprise qui anticipe, qui innove.

En effet, le choix d'une technologie dépend de la capacité de production désirée, de la qualité des produits et des coûts supportés par l'entreprise.

L'acquisition de cette technologie et son efficacité sont, entre autres, liées:

- aux capacités d'investissement de l'entreprise ;
- à la localisation de l'entreprise ;
- à l'appropriation de cette technologie par les ressources humaines de l'entreprise.

2.1.2.2. Disponibilité des inputs

La disponibilité des facteurs de production est essentielle dans le processus de fabrication d'un produit ou d'un service. Ces facteurs de production peuvent être matériels, humains ou financiers.

Les aspects matériels sont liés aux matières premières qui entrent dans le processus de fabrication du produit. En outre, la disponibilité des ressources comme l'eau, l'électricité, le téléphone constitue une priorité pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les aspects liés à la main d'œuvre : l'une des raisons qui doivent pousser une entreprise à s'installer dans une localité doit être la disponibilité de la main d'œuvre. Cette disponibilité de main d'œuvre qualifiée permet à l'entreprise de minorer les charges.

2.1.2.3 Choix de la localisation et calendrier de production

Le choix de la localisation d'une entreprise est lié en grande partie aux éléments cités plus haut notamment la disponibilité de la main d'œuvre, des inputs indispensables à la production.

C'est une des phases les plus importantes dans le processus de création d'une entreprise.

La capacité et les cycles de production sont déterminés par le rythme de consommation des produits/services par les clients.

Une entreprise nouvellement créée doit disposer d'un calendrier et d'un planning de production à travers différentes phases : phase d'équipement, phase de démarrage, phase de croisière. A chacune de ces phases correspond un niveau de production.

2.2. Connaissance du marché

Un marché est par définition un ensemble de personnes (physiques ou morales) susceptibles d'acheter un produit ou un service. D'autres diront que c'est le lieu où se rencontrent un vendeur et un acheteur.

Connaître son marché, c'est se poser ces questions: qui sont les potentiels clients ? Quelles quantités sont-ils prêts à acheter ? A quel prix le produit/service devrait-il être vendu moins cher que celui du concurrent ? Comment le produit parvient-il aux consommateurs ? ⁶» La réponse permet d'apprécier la demande et l'offre, de mieux cibler sa clientèle et d'analyser la concurrence.

2.2.1. Analyse du produit

Un produit est un bien ou service conçu et vendu à un consommateur. Il constitue l'activité de l'entreprise.

Un produit, pour être rentable, doit être bien pensé, bien réalisé pour répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs.

Tous les produits naissent, se développent et meurent.

Le cycle de vie d'un produit comprend:

⁶ Créer son entreprise en 2013 Management hors série

- **la phase de lancement** : c'est la phase d'ouverture progressive du marché pendant laquelle les ventes sont faibles.

Pendant cette phase, le produit doit être accompagné par des actions de communication afin de permettre aux consommateurs de prendre connaissance du nouveau produit.

- **la phase de croissance** : ici les ventes se développent. C'est la phase de conquête du marché durant laquelle les bénéfices apparaissent ;
- **la phase de maturité** : toute la clientèle potentielle est touchée, les ventes se stabilisent, les bénéfices augmentent.

C'est une période assez longue et nécessite des investissements pour maintenir le produit sur le marché aussi longtemps que possible à travers des stratégies d'innovation.

- **la phase de déclin** : c'est la période de fin de cycle du produit. Soit il est remplacé par un autre produit un peu identique, soit il est carrément retiré du marché.

Analyser un produit ou un marché, c'est savoir collecter des informations auprès des clients et des concurrents mais aussi auprès des structures comme l'ANSD, la DPEE, l'ADPME, la Direction de la Petite et Moyenne Entreprise, les Chambres de Commerce et d'Industrie et d'Artisanat pour mieux anticiper sur les besoins potentiels, sur l'évolution du marché et sur le volume de vente.

La pénétration d'un produit dans un marché est déterminée par la segmentation du marché et le positionnement du produit.

2.2.1.1. Segmentation du marché

La segmentation est une stratégie permettant à l'entreprise de diviser les consommateurs en groupes homogènes représentant les mêmes caractéristiques, les mêmes zones géographiques, les mêmes habitudes de consommation etc.

Elle permet de regrouper les cibles identiques pour mieux les cibler dans les stratégies marketing développées par l'entreprise. Ainsi, la segmentation d'un marché à l'avantage de différencier :

- le cœur de cible c'est-à-dire la partie restreinte de la cible sur laquelle un effort particulier peut être fait ou pour laquelle on attend des résultats particuliers⁷ ;
- la cible directe qui est une cible élargie au potentiel du marché ;
- la cible indirecte : elle est constituée de toute personne susceptible d'influencer l'acheteur.

En segmentation de marché, il est recommandé de « *mieux satisfaire une partie du marché que mal satisfaire l'ensemble*⁸ ». C'est tout l'intérêt de la segmentation en marketing.

Le choix d'un segment du marché permet d'ajuster le produit par rapport aux attentes spécifiques du consommateur ciblé.

La segmentation obéit donc à un certain nombre de critères :

- critères socio-démographiques : ce sont les variables telles que l'âge, le sexe, le revenu, la catégorie socio professionnelle...;
- critères d'usage du produit et de comportement de consommation : ils tiennent compte des habitudes et des occasions de consommation, de la quantité achetée ... ;
- critères relatifs au style de vie : ils sont liés au mode de vie des consommateurs ;
- distinction entreprises/particuliers : il s'agit de faire une différence entre les entreprises directement ciblées et les prescripteurs.

⁷ <http://www.definitions-marketing.com>

⁸ Cours DESC de marketing Professeur Docanto (Isssic 2004)

2.2.1.2 Positionnement du produit

On appelle positionnement, la conception d'un produit/service et de son image afin de lui donner une place déterminée dans l'esprit du client visé.

Le positionnement est une stratégie pour différencier les produits/services de l'entreprise de ceux de la concurrence.

Positionner et différencier son offre consistent à faire en sorte que le produit soit associé à une idée précise et valorisante dans l'esprit du consommateur.

Le positionnement doit être adapté au cycle de vie du produit afin de prolonger sa durée de vie et sa rentabilité.

Toute stratégie marketing repose sur trois éléments fondateurs : la segmentation, le ciblage et le positionnement.

L'entreprise commence par identifier des groupes de consommateurs ayant des besoins homogènes. Elle décide de s'adresser à ceux qu'elle saura mieux satisfaire que ses concurrents. Elle positionne ensuite son offre de manière à ce que le marché visé se rende compte de la spécificité de son produit et de son image.

2.2.2. Analyse de la concurrence

L'entreprise évolue dans un environnement où elle n'est pas la seule à offrir le produit/service. C'est pourquoi, elle doit rester attentive aux stratégies des concurrents, réorienter la sienne et espérer gagner des parts de marché.

Cette part de marché se détermine en termes de confrontation de la demande et de l'offre des produits/services sur le marché.

En effet, l'entreprise fait face à deux types de concurrents : les concurrents directs et les concurrents indirects.

L'analyse de la concurrence doit se faire au niveau de la politique du produit, de la politique de prix, de la politique de distribution et de la politique de promotion/communication qui constituent le mix marketing.

2.2.2.1. Prix et produit

A) Prix

Dans la mise en œuvre de sa politique de prix, l'entreprise doit tenir en compte de divers éléments qui sont liés à la concurrence, aux contraintes juridiques mais aussi aux objectifs de l'entreprise.

Trois stratégies interviennent dans la fixation du prix:

- la stratégie de pénétration du marché : il s'agit de fixer un prix plus bas que celui pratiqué par les concurrents afin de gagner rapidement des parts de marché ;
- la stratégie d'écémage : elle consiste à fixer un prix élevé pour satisfaire une partie du marché potentiel ;
- la stratégie d'alignement sur le marché : le prix est fixé en fonction des prix offerts par les concurrents présents sur le marché.

Outre ces stratégies, l'entreprise peut être aussi soumise à des contraintes juridiques imposées par l'Etat notamment dans la fixation des prix.

L'entreprise peut avoir un objectif de conquête de marché au cours duquel le prix est fixé en fonction des effets attendus sur le volume des ventes et un objectif de rentabilité qui lui permet d'obtenir le plus grand bénéfice, quel que soit le volume des ventes.

Elle peut aussi fixer ses prix par rapport à ses charges ou à partir de la demande.

B) Produit

La politique produit doit reposer sur l'idée que le consommateur préfère le produit qui offre les meilleures performances.

La priorité de l'entreprise doit donc être de recueillir les préoccupations des consommateurs afin de répondre à leurs besoins.

Dans la politique produit, il faut distinguer trois dimensions : la dimension matérielle, la dimension usage et la dimension psychologique.

La dimension matérielle (concrète) c'est ce que recouvre réellement et objectivement le produit ou service : ses caractéristiques de dimension, de poids, d'encombrement, le ou les matériaux utilisés, les ingrédients entrant dans la composition du produit etc.

La dimension usage : elle correspond à ce que l'acheteur veut faire du produit/service, ce à quoi sert le produit ou service. Il s'agit de tous les aspects permettant de répondre aux besoins des consommateurs.

La dimension psychologique : c'est la représentation mentale que le consommateur se fait du produit/service. Elle représente l'image de marque du produit/service qui est très importante et très difficile à cerner.

2.2.2.2 Distribution et promotion

A) Distribution

La distribution, c'est l'organisation de la mise à disposition du produit ou du service d'un lieu à un autre. Elle a pour rôle d'acheminer un produit en quantité au bon moment, à la bonne date jusqu'au consommateur final.

Tout produit passe par un circuit ou un réseau d'intermédiaires de distribution pour arriver sur le marché.

Il existe principalement (3) trois sortes de circuits de distribution.

Le circuit long : le nombre d'intermédiaires est égal ou supérieur à deux.

Le produit quitte chez le producteur, passe par le grossiste, arrive chez le détaillant qui l'achemine vers le client-acheteur.

Il est dit court, s'il a un seul intermédiaire. Le produit transite vers le détaillant pour être livré au consommateur.

Le circuit est direct, s'il n'y a aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur.

B) Promotion

La communication a un rôle déterminant à jouer dans la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle peut porter sur l'entreprise elle-même (communication institutionnelle) ou sur les produits /services (communication produit).

Elle permet de faire-connaître l'entreprise, d'accroître la notoriété du produit/service ou de la marque, de faire aimer pour créer un positionnement et de faire acheter un produit/service.

Le choix d'un canal de communication pour faire passer le message dépend des caractéristiques de la cible, du coût et de l'objectif visé par l'entreprise.

2.3 Analyse financière

L'analyse financière est une étape préalable qui consiste à examiner la rentabilité d'un investissement avant la prise en compte du mode de financement auquel l'entrepreneur pourra faire recours. Elle est un outil d'aide à la prise de décision et est déclinée sous deux angles : analyse financière sommaire et analyse financière détaillée.

2.3.1. Analyse financière sommaire

C'est une méthode de calcul portant sur la rentabilité des différentes variantes techniques d'un projet. Ainsi, l'analyse financière sommaire (AFS) repose sur trois (3) principes importants :

- le non prise en compte des conditions financières (pas d'intérêts) et fiscales ;
- le non recours à la notion d'amortissements des équipements ;
- l'absence d'inflation (utilisation de la monnaie constante) dans les calculs.

L'analyse financière sommaire est présentée à travers ces différentes étapes:

- élaboration du tableau des investissements et des renouvellements qui sont constitués des charges pré-exploitation (frais notariés, inscription au registre de commerce etc.; les intérêts intercalaires qui sont des intérêts payés sur emprunt contracté avant démarrage de l'activité, terrain et aménagement dépôt et cautionnement: SENELEC, SDE, SONATEL..., matériel et mobilier de bureau: chaises, ordinateurs, matériel roulant etc.);

- estimation du besoin en fonds de roulement : il représente les fonds nécessaires pour financer l'écart existant entre des dépenses d'exploitation (achat de matières premières, salaires, autres charges,...) et la perception effective des recettes (encaissement des paiements des clients) ;
- estimation des dépenses et des recettes d'exploitation prévisionnelle : elles découlent de l'estimation des dépenses et des recettes d'exploitation prévisionnelles déterminées en fonction de la capacité des équipements et du marché potentiel estimé lors de l'étude de marché ;
- élaboration de l'échéancier des flux financiers : c'est un tableau qui présente les coûts d'investissement et de renouvellement, des dépenses à partir duquel les recettes d'exploitation, les valeurs résiduelles des investissements et la reprise du BFR générés par le projet sont soustraites.

2.3.2 Analyse financière détaillée

L'analyse financière détaillée (AFD) a pour objectif de mettre au point le plan de financement détaillé, de vérifier l'équilibre de trésorerie du projet, la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel, de calculer la rentabilité définitive du projet (rentabilité après financement), en particulier celle des capitaux investis.

L'analyse financière détaillée est élaborée suivant les étapes ci-après :

- élaboration du tableau des amortissements : c'est un tableau qui regroupe l'ensemble des ressources destinées à assurer le renouvellement des immobilisations en affectant chaque année une partie du bénéfice à la reconstitution du capital productif. Cette affectation se fait suivant des taux fiscaux d'amortissement selon les types d'immobilisation du projet ;
- tableau de l'échéancier de remboursement de l'emprunt : il se fait à partir du coût global et du schéma de financement du projet en déterminant les montants des fonds propres mobilisables, des subventions possibles et la nature des crédits. Ce tableau fait apparaître année par année les intérêts à payer et le remboursement des emprunts ;

- tableau de compte de résultat prévisionnel : il présente année par année les charges et les produits d'exploitation du projet. Il indique également les soldes caractéristiques de gestion permettant d'effectuer une analyse financière détaillée de la rentabilité et des risques liés au projet ;
- tableau d'équilibre des ressources et emplois: il fait suite à l'élaboration du compte de résultat, il s'agit ici de dresser, comme son nom l'indique, le tableau d'équilibre des ressources et emplois de fonds. L'objectif est de vérifier la présence d'un solde net de trésorerie cumulée toujours positif; même si par ailleurs certains soldes peuvent être négatifs.

En somme, l'analyse financière sommaire et détaillée permet de connaître la rentabilité ou non d'un projet à travers les éléments ci-après :

- valeur actuelle nette (VAN) : elle représente la somme des flux financiers nets actualisés sur toute la durée du projet en utilisant un taux d'actualisation donné. Un projet est considéré comme rentable si la VAN est positive et non rentable si la VAN est négative ;
- si la VAN est positive, alors on considère que le taux de rentabilité du projet est supérieur au taux d'actualisation ;
- taux de rentabilité interne (TRI) : il est défini comme étant le taux i pour lequel la somme des recettes est égale à la somme des dépenses. En effet, le TRI ne tient pas compte des coûts de financement et des plus values de réinvestissement mais les mouvements de trésorerie sont représentés par les nombres inclus dans les valeurs ;
- délai de récupération : il correspond au temps nécessaire pour reconstituer le capital investi (récupérer l'investissement initial) sans tenir compte du taux d'actualisation, à partir des résultats engendrés par le projet ;
- indice de profitabilité : elle mesure le taux de rendement du capital investi. Pour qu'un projet d'investissement soit acceptable, il faut que son indice de profitabilité soit supérieur à 1.

Un projet d'investissement est d'autant plus intéressant que son indice de profitabilité est plus grand.

Rentabilité des capitaux investis (des actionnaires) : pour la calculer, on tiendra compte des conditions particulières de financement du projet, des coûts et avantages pour les actionnaires et des soldes annuels de trésorerie.

Chapitre II : Conception d'un modèle d'analyse, contexte et méthodologie de l'étude

Dans ce chapitre, il s'agit de concevoir un modèle d'analyse pour apprécier la rentabilité du projet, de décrire le contexte du projet et de présenter la méthodologie de l'étude.

Section 1 : Conception d'un modèle d'analyse

Le modèle de l'étude est élaboré suivant les variables explicatives et la variable expliquée pour apprécier la faisabilité et la rentabilité du projet. Cette rentabilité est liée à la définition de la question et des hypothèses de recherche.

1.1 Définition des variables

Dans le cadre de cette étude deux types de variables sont à considérer : les variables explicatives ou indépendantes et la variable expliquée ou dépendante.

Les variables explicatives ou indépendantes : la rentabilité d'un projet, gage de pérennité, dépend des facteurs liés aux différentes études technique, juridique, organisationnelle, commerciale et financière. Ces études constituent les variables explicatives ou indépendantes qui influencent la rentabilité ou non du projet.

La variable expliquée ou dépendante : l'analyse détaillée de chacune des variables explicatives permet de déterminer la rentabilité et la viabilité du projet. Cette rentabilité constitue donc, dans le cadre de cette étude, la variable expliquée.

1.2 Formulation de la question et des hypothèses de recherche

La question de recherche est déterminée par des critères de pertinence, de faisabilité et de clarté.

Elle se décline comme suit : **quelles sont les dispositions pratiques et stratégiques à prendre afin qu'un cabinet de conseil en communication et en management puisse être rentable et viable ?**

L'énoncé d'une question de recherche reste lié aux hypothèses qui doivent faire l'objet de vérification.

Ces hypothèses doivent être appréciées à travers la rentabilité du projet et se présentent comme suit :

- la satisfaction des besoins de la clientèle est fonction des moyens et du processus de production du cabinet ;
- la rentabilité du cabinet est déterminée en fonction de la qualité et de l'accessibilité de l'offre notamment le rapport prix/qualité ;
- la viabilité et la performance du cabinet dépendent du mode d'organisation et du style de management adoptés par la hiérarchie.

1.3 Détermination des indicateurs d'appréciation des variables

Les indicateurs jugés pertinents, dans cette étude, peuvent être classés à deux (2) niveaux : les indicateurs caractéristiques de la conception du projet : c'est-à-dire les indicateurs qui apprécient la qualité des différentes études effectuées et les indicateurs appréciant la viabilité et la rentabilité du projet.

1.3.1 Indicateurs des variables explicatives

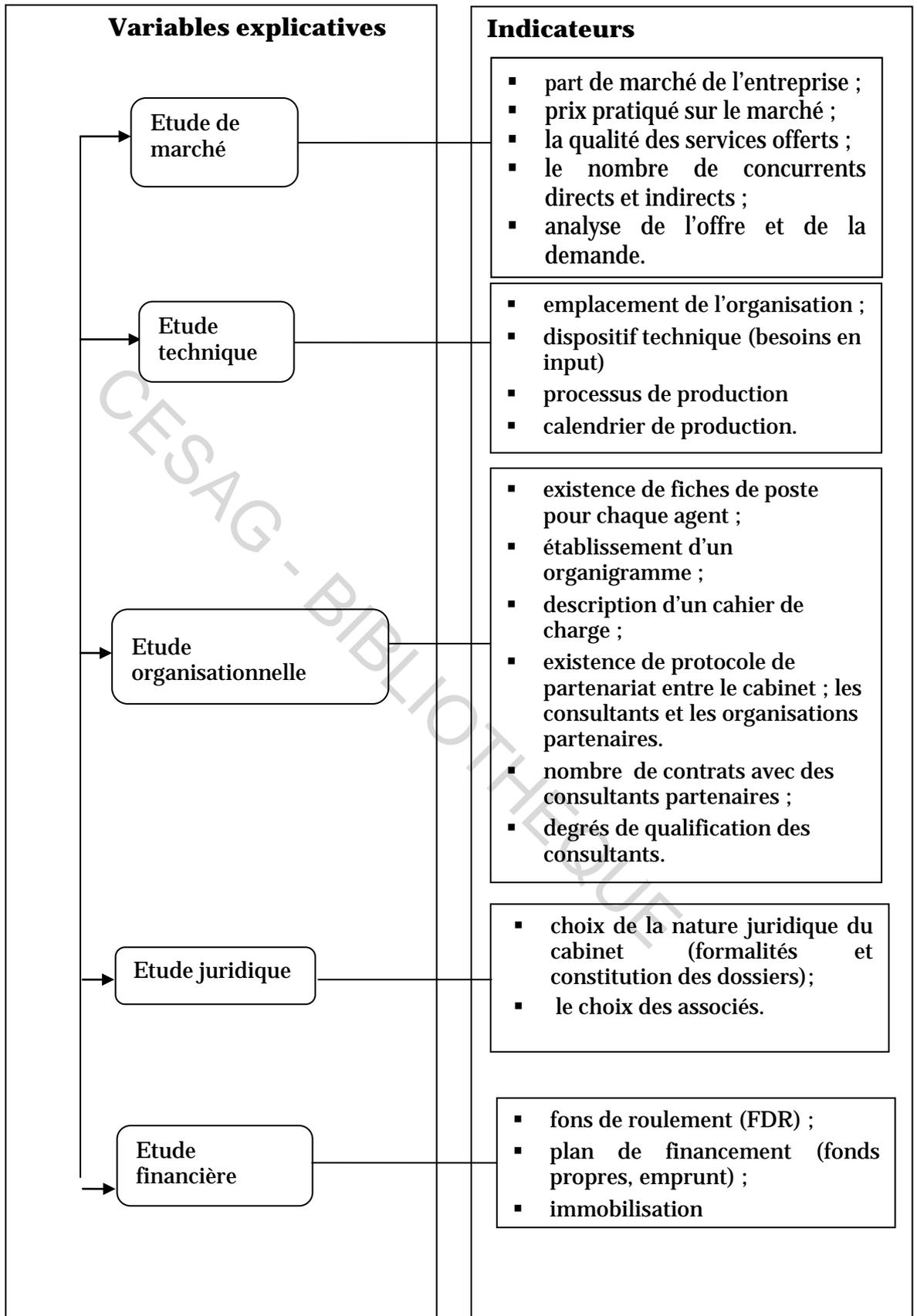
Dans le cadre de cette étude, cinq (5) variables explicatives sont choisies. Elles déterminent la rentabilité et la faisabilité du projet. Il s'agit de :

- l'étude de marché ;
- l'étude technique;
- l'étude organisationnelle ;
- l'étude juridique ;
- l'étude financière.

A chacune des variables explicatives correspondent des indicateurs de mesure comme décrit dans la figure ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°1 : Indicateurs des variables explicatives



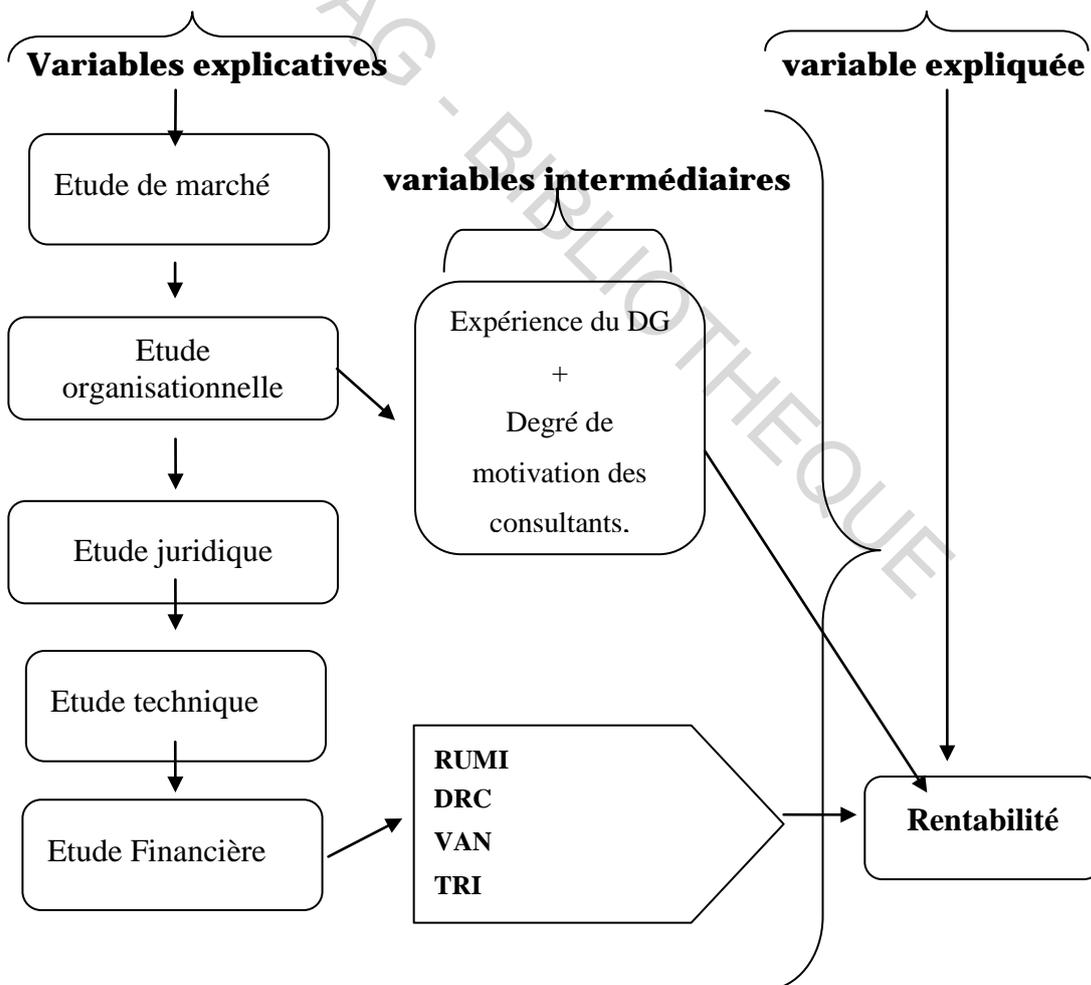
1.3.2 Indicateurs de la variable expliquée

L'appréciation de la performance est liée aux critères de la rentabilité financière du projet. Ces indicateurs à expliquer sont :

- délai de récupération ;
- fonds de roulement ;
- valeur actualisée nette (VAN) ;
- taux de rentabilité interne (TRI) ;
- rentabilité pour les actionnaires.

Ces différents indicateurs sont liés à l'étude financière du projet.

Figure n° 2 : Indicateurs de la variable expliquée



N.B : Plus la personne qui est aux commandes de l'entreprise est expérimentée, plus la rentabilité connaîtra un résultat positif. Plus les consultants sont motivés plus le rendement augmente.

Section 2 : Contexte et méthodologie de l'étude

Cette section étudie le contexte dans lequel l'étude est réalisée et la méthodologie de collecte des données.

2.1 Contexte de l'étude

Cette étude est réalisée dans un contexte où la demande en termes d'offre de services a connu une nette progression.

L'amélioration du climat des affaires et la mise en place de structures d'appui et d'accompagnement ont favorisé la création d'entreprises au Sénégal.

2.1.1 Etat des lieux du marché de conseil

Connue d'abord dans le domaine juridique, l'activité conseil, notamment en management, s'est progressivement développée à partir des études faites par F.W TAYLOR sur l'organisation du travail.

Au début de l'histoire du conseil en management, la plus grande partie des prestations se concentrait sur les méthodes d'amélioration des conditions de travail dans les usines.

Aujourd'hui, l'activité de conseil est devenue une activité de soutien à la politique de l'entreprise. Qu'elle soit à vocation commerciale ou industrielle etc., l'entreprise, face à un environnement complexe, sollicite de plus en plus les services de cabinets ou de consultants individuels spécialisés pour réorienter sa politique, sa stratégie afin d'être plus performante et plus efficace.

Gagner en compétitivité et en productivité demeure donc une activité d'organisation, de management dans le but d'utiliser des méthodes et des techniques pour l'optimisation des ressources et la réalisation des gains.

L'externalisation de cette activité traduit, aujourd'hui, l'existence d'un marché, l'expression d'un besoin, d'une demande à satisfaire auprès d'une clientèle cible.

Au Sénégal, le marché de conseil est très varié. Il existe des services de conseil juridiques, de fiscalité, des TIC etc. Le marché reste partagé entre différentes

catégories intervenants : les consultants individuels, les cabinets et les autres organisations (les écoles de formation).

2.1.2 Professionnalisation du secteur

L'activité de conseil est une activité, du reste, particulièrement nouvelle en Afrique et au Sénégal de façon spécifique.

C'est principalement aux Etats unis que cette activité a connu ses balbutiements avec l'avènement du taylorisme dont le modèle était plutôt axé sur la production de masse et à moindre coût.

Le conseil en management peut être défini comme une relation d'aide, de collaboration active qui met en interaction deux entités : cabinet de conseil (personne morale) ou consultant individuel (une personne physique) offrant des services à une entreprise cliente en vue de résoudre un problème spécifique.

Limitée à l'époque à des propositions de solutions techniques à la taylorienne, l'activité conseil en management et en communication s'est progressivement évoluée vers un management plus ouvert, orienté vers la proposition de solutions touchant aux sciences humaines et sociales.

Bien qu'occupant une place importante au sein des entreprises modernes, l'offre de services de conseil en management et en communication reste particulièrement une affaire de spécialistes.

Cette professionnalisation découle de la dynamique de création des écoles de formation, notamment en gestion et en sciences sociales, qui forment des managers répondant aux préoccupations du marché.

L'importance de prendre en compte la dimension humaine et sociale au sein de l'entreprise a fait que l'activité de conseil en management (stratégie, ressources humaines, gestion du changement, des organisations etc.) connaît une montée en puissance aussi bien dans les entreprises publiques que privées.

L'offre étant variée, les cabinets de conseil et les consultants individuels, de plus en plus, ont tendance à se spécialiser dans un domaine précis qui constitue leur cœur de métier.

2.2 Méthodologie de l'Etude

La méthodologie de l'étude repose sur deux (2) phases. : la phase documentaire et celle relative à l'analyse des données primaires (enquête de terrain).

2.2.1 Analyse documentaire

Pour mener à bien l'étude, une revue de la littérature était nécessaire pour recueillir et analyser les données et les informations déjà produites. Cette étape a permis de mieux élaborer le plan de l'étude, de passer en revue les différentes phases notamment juridique, technique, commerciale de la création d'une entreprise afin de connaître la faisabilité du projet.

En somme, l'analyse documentaire a permis de faire l'état des lieux en matière de création d'entreprise.

Outre le mémoire étude de faisabilité d'un cabinet conseil en management⁹, l'analyse documentaire s'est porté sur ces ouvrages : manuel du créateur d'entreprise¹⁰, conseil en management, analyse et études de cas¹¹ et le marketing management de Kotler et Dudois¹² (*cf aux annexes*).

Les rapports et les bulletins de l'ANSD ont également permis de mieux connaître la situation de l'emploi au Sénégal, mais de disposer des données statistiques en matière de création d'entreprise.

2.2.2 Méthode de collecte des données primaires

La démarche utilisée pour collecter des données primaires a consisté d'abord en la participation de manifestations dédiées à la création d'entreprise notamment :

⁹ Adama DIALLO Master 2 CESAG

¹⁰ Codou SAMB et Alassane LO, AMCO international

¹¹ Patrick Gilbert, Antoine Lancestre, édition DUNOD

¹² Marketing Management Kotler et Bernard Dudois, 10^e édition

- la deuxième édition de l'entrepreneuriat de l'Université Gaston Berger (UGB) organisée sur initiative de la Direction de l'Insertion et des Relations avec les Entreprises de ladite Université tenue à la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Artisanat de Dakar ;
- le roadshow Sénégal/Inde : une manifestation organisée, le 03 juin 2013, au Grand Théâtre, par ADEPME dont l'objectif était de stimuler l'esprit d'entrepreneuriat, de créativité et d'accélérer la génération des PME/PMI au Sénégal auprès des jeunes, des femmes et des opérateurs économiques.

Ces manifestations ont été des moments de partage et d'échange entre étudiants, promoteurs de projets et autorités administratives.

La deuxième phase a concerné l'enquête de terrain. Il s'agissait de mener une étude de marché en interrogeant, à travers des outils de collecte (questionnaire et guide d'entretien), un échantillon de la population cible, c'est-à-dire les clients (les entreprises et personnes susceptibles de bénéficier des services offerts) et les concurrents (les cabinets conseil et consultants individuels).

2.2.2.1 Constitution de l'échantillon et présentation des outils de collectes

L'échantillon sur lequel porte l'étude est constitué d'un sous ensemble des entreprises/organisations clientes et des cabinets de conseil, des consultants individuels établis dans la région de Dakar et qui interviennent de façon générale dans le domaine du management et de la communication.

Les outils de collecte utilisés sont le questionnaire et le guide d'entretien.

La combinaison de ces deux outils de collecte permet tant soit peu de mieux apprécier aussi bien la demande que l'offre dans le domaine de l'offre de services en management en communication. En cela, il permet de recueillir des données quantitatives mais aussi qualitatives afin de mieux cibler le marché de la consultance et mieux répondre aux préoccupations des organisations.

Le questionnaire : il est conçu en fonction de la littérature existante et du cadre conceptuel.

Différents types de questions ont été posées à des personnes/entreprises sélectionnées sous la base d'un échantillonnage probabiliste. (voire questionnaire annexe) où les cibles visées ont été sélectionnées selon un critère lié à l'objet et aux objectifs d'étude.

D'autres critères liés notamment au secteur d'activité, à la dimension de l'organisation visée mais surtout, l'accessibilité ont prévalu dans le choix de ces cibles.

L'entretien : il est réalisé à partir d'un guide conçu à l'intention d'un professionnel du métier de la consultance. Il s'est déroulé dans un cadre convivial et a permis de recueillir des données qualitatives.

Trois (3) ont été posées à l'interviewé (cf à l'analyse de l'offre page 44)

2.2.2.2 Méthode d'échantillonnage et mode d'administration

La méthode probabiliste est utilisée dans la collecte de données. Il s'agit, sur la base d'un échantillon constitué de sept (07) unités de sondage (2 cabinets, 2 consultants individuels et 3 entreprises/organisations cibles), d'analyser le marché du conseil et de la formation.

La démarche utilisée pour collecter des informations a consisté d'abord à rencontrer des responsables d'organisations (cabinet de conseil et services publics de l'administration, organisations privées) pour leur expliquer l'objet et les motivations du projet.

Une recherche sur l'internet (les pages jaunes¹³) a permis d'identifier des cabinets de conseil qui pouvaient répondre aux attentes de l'étude.

¹³ <http://www.pagesjaunesdusenegal.com>

L'objectif de cette démarche était de décrocher un entretien avec les responsables et leur administrer un questionnaire en vue de collecter des données et informations relatives à l'étude.

Au finish, parmi les prestataires de services sollicités (concurrents), seuls un cabinet dénommé *ALASS GROUP*, spécialisé dans la création d'entreprise et un consultant individuel ont manifesté leur accord.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :
ETUDE DE FAISABILITE DU
CABINET DE CONSEIL**

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU CABINET DE CONSEIL

Chapitre I : Présentation du projet

Ce chapitre a pour objet d'analyser l'environnement du marché, de présenter les études technique, organisationnelle et institutionnelle qui permettent au cabinet d'être rentable et viable.

Section 1 : Etude de marché

Dans cette partie, il s'agit de présenter les produits/services offerts qui répondent mieux aux préoccupations et aux besoins exprimés par les clients cibles.

1.1. Description des produits/services offerts

Le cabinet, comme indiqué plus haut, intervient dans le domaine du conseil, de la formation. Les secteurs d'activités concernés sont principalement la communication et le management. Le cœur de métier constitue le management parce que la communication étant une composante de ce dernier.

1.1.1 Services de management

Les services offerts sont des services de conception, de mise en œuvre et d'évaluation de projet notamment les études de faisabilité de projet, la planification et le pilotage comme le décrit le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Services de management offerts

Services de management offerts	
Métiers	Domaines d'activités
Montage de projet	Etudes de faisabilité ; Business plan (plan d'affaires) ;
Ingénierie financière	Analyse financière de projet ;
Planification stratégie et opérationnelle	Diagnostic et Audit organisationnel ; Formulation de plan stratégique ; Formulation de plan opérationnel.
Formation et coaching	Cadre logique ; Analyse SWOT ;

	Ms project ; Conduite d'une équipe de projet ; Prise de parole en public.
Suivi-évaluation de projet	Audit; Suivi ; Evaluation.

1.1.2 Services de communication

Dans le cadre de l'offre de service en communication, il s'agit de proposer aux entreprises clientes des services de réalisation et d'animation de site internet, de conception de supports de communication notamment les identités visuelles (logotypes, plaquettes, signalétiques, des breloques, des cadeaux d'entreprises...), d'élaboration et de mise en œuvre de plans de communication et de marketing.

Tableau 2 : Services de communication offerts

Services de communication offerts	
Métiers	Domaine d'activités
Infographie	Conception et réalisation de logo, de signalétiques ; Conception et réalisation de journal d'entreprise, de dépliants, de plaquettes, de flyers etc. ;
Montage numérique et développement informatique	Réalisation de films d'entreprise (publi-reportage) ; Réalisation d'albums numériques ; Conception et réalisation de site internet, intranet; Création de blogs, réseaux, portail.
Plan de communication et marketing	Diagnostic de la communication interne/externe ; Identification des besoins des acteurs en information et en communication ; Elaboration de plans de communication et de marketing ; Mise en œuvre de plans ; Evaluation de plans.

Les services proposés par le cabinet sont des prestations intellectuelles axées sur la création, la conception, la gestion et l'organisation des projets/entreprises destinées aux porteurs de projets et autres organisations.

La mise en œuvre de ces services repose essentiellement sur la démarche du « triangle magique » de la gestion de projet : la qualité, le coût, le délai. Ces services,

eu égard, à l'abnégation, au professionnalisme du personnel doivent être exécutés conformément aux attentes des clients.

Toutefois, selon la nature du projet, des activités et des services demandés, le cabinet peut faire appel à des consultants externes ou autres partenaires.

1.2 Description du marché

Le marché du conseil et de la formation au Sénégal est porteur au regard de l'évolution économique et politique du pays. Seulement, il faut noter une mauvaise organisation du secteur qui constitue un frein à la disponibilité de statistiques fiables aussi bien au niveau de l'analyse de la demande que de l'offre.

1.2.1 Analyse de la demande

La demande du marché de services de conseil et de formation est jugée très forte au Sénégal en raison de la concurrence à la quelle les entreprises/organisations sont assujetties.

La plupart d'entre elles ont pris l'option de recourir à un œil externe (consultants) pour satisfaire leurs besoins et rendre leurs entreprises plus performantes.

L'enquête de terrain a permis de constater que beaucoup d'entreprises/organisations font appel à des cabinets/consultants individuels par le biais d'appels d'offre ou de demandes de renseignement de prix.

Ces organisations du secteur public, pour la plupart, pour être en phase avec les dispositions légales du code des marchés publics, font des appels à candidature pour les marchés de services, de prestations intellectuelles ou autres.

Les appels d'offre sont lancés au moins dans un journal quotidien de grande diffusion et libre à tous prestataires de services juridiquement reconnus de soumissionner.

En effet, l'entreprise prestataire ou le candidat fournit entre autres informations :

une note de présentation qui indique notamment ses moyens humains et techniques, toutes informations utiles sur les activités et les marchés réalisés de même nature que le marché concerné ;

des attestations justifiant le respect de ses obligations à l'égard de la Caisse de Sécurité sociale, de l'Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES), des services chargés des recouvrements fiscaux et de l'Inspection du Travail.

Les marchés de l'Etat, des collectivités locales sont classés conformément au code des marchés publics comme suit :

- 25.000.000 Francs CFA pour les marchés de travaux ;
- 15.000.000 Francs CFA pour les marchés de services et fournitures courantes ;
- 25.000.000 Francs CFA pour les marchés de prestations intellectuelles.

Si le prix est inférieur aux seuils fixés ci-dessus, l'autorité contractante (demandeuse du service) peut recourir à la procédure de demande de renseignements de prix, c'est-à-dire ne pas passer par l'appel d'offre.

Dans ce cas, elle choisit à sa guise parmi cinq (5) entreprises prestataires celle qui répond aux critères liés à la nature des prestations recherchées.

Au niveau des organisations publiques, les services les plus sollicités sont, entre autres, la planification stratégique, le suivi-évaluation et la communication.

1.2.2 Analyse de l'offre

L'analyse de l'offre fait ressortir des problèmes d'organisation dans le marché du conseil et de la formation. Ce qui fait qu'il est difficile d'avoir des données fiables, de dire qui est consultant et qui ne l'est pas.

L'absence de réglementation explique cette ambiguïté dans la définition du concept, mais aussi dans le manque d'efficacité des structures de consultance.

Aussi, à côté des structures formelles, il existe des consultants individuels (freelance) qui ne sont pas inscrits au registre de commerce mais qui peuvent bénéficier des mêmes chances d'accès au marché compte tenu de leurs habilités et de leurs relations.

Au Sénégal, les acteurs qui interviennent principalement dans le domaine du conseil et de la formation sont, entre autres, les prestataires formels, les prestataires occasionnels et les prestataires informels :

- **les prestataires formels** : ils ont comme cœur de métier la consultance. Ce sont des entreprises officiellement reconnues mais avec des régimes juridiques variés. Elles sont inscrites au registre et ont pour dénominateur commun d'être régies par le droit commercial notamment les Actes Uniformes de l'OHADA. On peut citer des cabinets d'experts comptables, des cabinets des experts agréés, des bureaux d'études, des cabinets de conseil et des associations professionnelles.

Ils sont généralement dirigés par des nationaux ou des expatriés qui ont une expérience professionnelle dans le métier,

- **les prestataires occasionnels** : ce sont les centres et les instituts de formation qui ont pour vocation à enseigner mais exercent des activités secondaires de consultance. Cette nouvelle forme de consultance ne date pas de longtemps, et est en train de faire une percée significative, grevant ainsi les parts de marché des autres concurrents.

Certaines organisations, notamment l'administration se tournent vers ces institutions pour des services de formation ;

- **les prestataires informels** : ce sont généralement les consultants individuels spécialisés dans des domaines variés qui, grâce aux relations qu'ils entretiennent avec les dirigeants et les chefs d'entreprise, parviennent à décrocher des marchés.

En termes de communication, il faut noter que quelques rares cabinets communiquent efficacement. Ils cherchent juste à se faire connaître à travers des campagnes de presse en cherchant à promouvoir le nom du cabinet dans le cadre d'une stratégie de marque et ne permettent pas aux clients de se faire une idée précise, des pratiques et des compétences du cabinet.

Les autres formes de communication se font sporadiquement et ne sont pas ciblées.

L'analyse de l'offre a montré que les prix pratiqués dans le marché de la formation et du conseil sont plus intéressants dans les entreprises publiques que dans le privé.

Ils vont de 60 000 Fcfa à 300 000Fcfa/jour.

Il faut noter que cette grille de tarification dépend de plusieurs facteurs dont le secteur d'activité, le nombre de jour/homme ouvré, la notoriété, l'expérience et le professionnalisme du cabinet ou du consultant.

Comme dans toute transaction, le prix, un des éléments essentiels de la politique marketing, fait souvent l'objet de négociation entre les parties prenantes.

Une rencontre avec un professionnel du secteur en l'occurrence, Monsieur Alassane LO, Directeur du cabinet *ALASS GROUP*, spécialisé dans la création d'entreprise a permis de lui poser les questions ci-après pour mieux analyser l'offre.

Question 1 : Quels sont les problèmes auxquels les jeunes porteurs de projets au Sénégal sont confrontés ?

Réponse : « *L'un des principaux problèmes que rencontrent les porteurs de projets, c'est la question de l'accompagnement.*

Au niveau étatique, on pense qu'en finançant des projets, on règle la question de la création d'entreprise. Ce n'est pas l'argent qui crée la réussite en matière de création d'entreprise.

Dans les programmes gouvernementaux, on finance des jeunes, des groupements de femmes qui n'ont pas d'expérience en matière de gestion sans les accompagner dans le processus de la création et de gestion.

Certes, l'APIX a un bureau de création d'entreprise mais il est plutôt administratif qu'accompagnant sur le terrain. En 48 heures, vous pouvez créer juridiquement votre entreprise.

Le manque de compétences nécessaires pour pérenniser leurs activités est plus problématique. Ce qui fait qu'aujourd'hui, beaucoup d'entreprises créées ne fêtent jamais leur premier anniversaire».

Question 2 : Existe-t-il au Sénégal un dispositif particulier mis en place pour accompagner les porteurs de projets?

Réponse : « A part l'appui de l'ADEPME et le dispositif mis en place par le Sénégal et la France à travers l'Office Française d'Immigration et d'Intégration (OFII) qui accompagne les Sénégalais porteurs de projets désirant retourner au pays, il n'existe pas, pour le moment, un cadre efficace pour accompagner les jeunes entrepreneurs.

En France par exemple, l'Etat a créé les « chèques conseils » qui ont pour objectif de donner aux porteurs de projets le maximum de chances de réussite à travers l'accompagnement individualisé avant et après la création de l'entreprise.

Aux Etats unis, il existe le « small business développement center » subventionné par l'Etat. Ainsi, toute PME qui a des difficultés, peut solliciter gratuitement les services de ces centres pour se faire conseiller et se faire accompagner par un expert ».

Question 3 : Quelles peuvent être les chances de réussite pour un jeune porteur de projet de création d'un cabinet conseil en management et communication?

Réponse : « Le secteur du conseil et de la formation est très saturé aujourd'hui surtout dans le domaine du management. Dans les requêtes que nous recevons dans le cadre du programme franco-sénégalais beaucoup de jeunes veulent se lancer dans la création de cabinet conseil en management.

En effet, sur 10 projets que nous avons accompagnés dans le passé et qui concernent les cabinets conseil en management les 8 ont échoué.

En matière de consultance, la référence, le carnet d'adresse et l'expérience sont des critères déterminants dans les appels d'offres.

Donc, il est très difficile pour un jeune cabinet de concourir à un marché avec d'autres qui ont acquis beaucoup d'expérience dans le métier.

On ne peut créer une entreprise et espérer payer des salaires, une location au bout d'un an d'exercice. La création d'une entreprise nécessite des sacrifices.

Moi, je déconseille à tout jeune porteur de projet d'investir dans la création d'un cabinet conseil. »

1.3 Politique marketing du projet

Le marketing permet à l'entreprise de développer des stratégies pour mieux susciter un comportement d'achat auprès de la clientèle.

La stratégie marketing s'articule autour de quatre (4) politiques : politique de prix, politique de produit, politique de promotion et politique de distribution.

1.3.1 Politique prix et Politique produit

1.3.1.1 Politique prix

La politique de prix se fera en fonction des différents services offerts et des cibles. Compte tenu de la jeunesse de l'entreprise, il est important, pour bénéficier de part de marché importante, de proposer des prix compétitifs.

Dans le cadre de ce projet, il s'agira de segmenter le prix à travers les différentes cibles que sont les ONG, les Collectivités locales, les PME, les organisations publiques et para publiques, les GIE, les associations de femmes etc., qui peuvent être des partenaires privilégiés du cabinet.

Cette segmentation a pour intérêt de proposer une tarification différenciée selon le pouvoir d'achat, le secteur d'intervention et la solvabilité de l'entreprise. Elle se fait à deux niveaux : public et privé.

Au niveau des services publics, para publics (Ministères, Agences, Direction, Collectivités locales...), la tendance vers la généralisation du budget programme contraint les organisations publiques à faire appel, de plus en plus, à des consultants externes pour la formation de leur personnel ou autres activités de conseil.

A ce titre, le secteur public constitue un marché à exploiter.

Ainsi, compte tenu du délai de paiement assez long mais aussi de la solvabilité des organisations publiques, les prix proposés seront nettement différents de ceux du privé.

La connaissance du secteur public par les promoteurs du projet et leur niveau d'expérience sont gages de crédibilité pour pénétrer le marché.

Toutefois, le rapport qualité/prix sera le leitmotiv pour se faire distinguer des concurrents.

La tarification proposée se présente comme suit :

- 250 000 F cfa/jour pour les activités de formation (MS project) et les activités de planification et de suivi-évaluation (Diagnostic institutionnel participatif, analyse stratégique, audit, suivi évaluation) ;
- 200 000 F cfa/jour pour les activités de conseil et d'accompagnement

1.3.1.2 Politique produit.

La particularité des produits du cabinet réside dans son intangibilité. C'est un produit qu'on ne peut pas toucher, ni voir avant de l'acheter. Vendre du conseil et de la formation, c'est vendre un produit qui n'existe pas encore. Ainsi donc, la bonne présentation des composantes du produit (les locaux, le personnel, le logo, les prix, les supports de communication etc.) réduit l'incertitude du client vis-à-vis du produit/service.

Dans le cadre des activités de conseil et de formation, le produit/service est intrinsèquement lié à la qualité de la prestation du consultant. Son image, son expérience et sa connaissance du secteur d'activité concerné sont très déterminantes dans le choix du produit par le client.

Ainsi donc, le consultant constitue un élément essentiel dans la perception du marché et le choix du produit par le client. Sa capacité de communication, de négociation, son sens de l'écoute constituent des leviers pour faire aimer le produit/service et susciter l'acte d'achat auprès de la clientèle.

1.3.2 Politiques distribution et communication

1.3.2.1 Politique de distribution

Au-delà des contacts noués avec les potentiels clients, il est important de construire un réseau de partenaires avec les chambres de commerce et d'industrie des différentes régions, les organisations syndicales, les confédérations, l'ADEPME, les agences de promotion de l'emploi et le réseau des Associations des maires qui peuvent être également des prescripteurs en matière de conseil et de formation.

En outre, il serait opportun pour le cabinet de créer un réseau de partenaires (de jeunes diplômés en marketing et en commerce) qui vont débusquer les entreprises susceptibles de s'intéresser aux services du cabinet.

1.3.2.2 Politique de communication

La communication est l'une des fonctions essentielles du marketing mix. Elle permet de pousser le produit vers l'acheteur, mais aussi d'attirer le client vers le produit/service.

Une entreprise nouvellement créée doit beaucoup communiquer pour être connue et se distinguer de la concurrence.

Dans le cadre de ce projet, il est question d'utiliser la stratégie de « *l'attaque du marché par segment* » qui permet de faire une communication ciblée en l'adaptant aux groupes cibles qui représentent des caractéristiques communes.

Le type de communication utilisée est la communication Business to Business (B to B) c'est-à-dire d'entreprise à entreprise qui est différente de la communication entreprise à consommateur (B to C).

Les marchés B to B sont généralement structurés en filière ou secteur d'activité. La communication du cabinet doit donc tenir compte des spécificités des entreprises clientes en adoptant une stratégie ciblée.

Pour mieux faire connaître le cabinet et pousser le client à demander ses services, deux approches de communication seront utilisées :

- **la communication hors média** : elle est axée sur le marketing relationnel pour construire des relations de confiance entre les différentes parties prenantes notamment, les entreprises clientes, les prescripteurs (chambre de commerces, organisations syndicales...) et le cabinet.

Comme l'arrivée des consultants dans une entreprise suscite de multiples interrogations et fait l'objet de suspicions et de méfiances pouvant faire échouer une mission de consultance, il est prévu, conformément au cahier de charge et au plan de prospection, la mise en place de protocoles de partenariat, de cadres d'échanges au début de chaque mission pour lever les inquiétudes et établir une relation de confiance.

Ainsi, en plus des réunions de prise de contact avec les entreprises/organisations, des rencontres périodiques avec l'Association des Maires, l'ADEPME et autres seront organisées pour élargir davantage le cadre de concertation et de partenariat ;

- **la communication média** : elle est orientée vers des actions publicitaires et promotionnelles.

Dans la phase de lancement du projet, il sera question :

- de diffuser un film d'entreprise de 12mn dans deux chaînes de télévision (RTS et la TFM) dans lequel, les consultants, la stratégie seront présentés pour permettre aux potentiels clients de connaître l'entreprise ;
- de faire des insertions publicitaires dans les revues spécialisées et autres publications ;
- de diffuser des spots et des bandes d'annonce dans les radios.

En matière de promotion, le cabinet va concevoir des plaquettes et des supports promotionnels (stylo, portes clés, des portes documents, des agendas...) avec le logo du cabinet pour servir de cadeaux aux potentiels clients.

En définitive, l'accent sera mis plus sur la communication hors média (le contact direct, les visites de terrain...) qui constitue la solution la moins coûteuse pour discuter avec les parties prenantes.

Une communication interne efficace et dynamique est une priorité pour le cabinet pour une bonne coordination du travail et une bonne image de marque des services et produits autrement dit des consultants.

La motivation et l'établissement du climat de travail convivial avec les agents internes constituent le socle de la stratégie du cabinet.

Section 2 : Etudes juridico-technique, organisationnelle et financière

Dans cette section, sont abordés les aspects juridiques (le choix du régime juridique, les démarches administratives à entreprendre...), les aspects techniques notamment le choix de la localisation, le processus de production mais aussi ceux liés à l'organisation, au financement du cabinet.

2.1. Etude juridique

L'étude juridique prend en compte les démarches administratives à mener, le type de société à mettre en place mais aussi présente aussi les principaux associés qui ont apporté leur appui au patrimoine de l'entreprise.

2.1.1. Choix du régime juridique

Conformément aux motivations des promoteurs, le choix de la forme juridique du cabinet s'est porté sur une SARL en raison de sa souplesse dans la gestion et des conditionnalités de mise en place (capital minimum exigé, nombre d'associés...)

En respect aux dispositions réglementaires en vigueur, un capital d'un million de FCFA, la désignation d'un commissaire au compte pour un capital social supérieur à dix millions (10.000.000) de Francs CFA et un chiffre d'affaires annuel supérieur à deux cent cinquante millions (250.000.000) de Franc CFA sont entre autres exigences pour constituer une SARL.

Pour les démarches administratives, il s'agira de s'attacher les services d'un notaire qui accomplira toutes les formalités de constitution.

2.1.2. Présentation des associés

Le cabinet de conseil est né de la volonté de professionnels de la communication et du management dont certains avaient nourri le projet au cours de la formation. Il s'agit de :

Monsieur Abdoulaye Fadel NIASSY¹⁴, spécialiste en management des organisations ;

Monsieur Cheikh NDIAYE, spécialiste en gestion de projet/création d'entreprise ;

Monsieur Mamadou SOW, spécialiste en communication institutionnelle et en relations publiques ;

Monsieur Bassirou FAYE, spécialiste en développement web et montage numérique.

Chacun des associés compte une expérience de plus de 5 ans dans son domaine et bénéficie d'un carnet d'adresses riche.

Au titre des contributions, les associés se sont engagés à participer au patrimoine du cabinet à travers des apports en numéraire (cf Tableau n°5)

¹⁴ Toute ressemblance avec ces personnages ne serait que pure coïncidence

2.2. Etude technique

Dans le cadre de cette étude, l'étude technique est orientée sur le choix de la localisation, les investissements autrement dit les équipements nécessaires et le processus de production.

Elle permet de connaître ce dont le cabinet a besoin pour fonctionner et répondre efficacement aux attentes du marché.

2.2.1. Choix de la localisation et des investissements

Le choix de la localisation et des investissements, c'est à dire la prise en compte de la disponibilité des moyens humains, matériels et financiers est déterminant dans tout projet car ces derniers constituent des facteurs de rentabilité.

2.2.1.1. Choix de la localisation

Le cabinet de conseil a son siège à Dakar précisément au quartier Nord Foire situé sur la Voie de dégagement Nord (VDN). Le siège qui l'abrite est en location, mais peut faire l'objet d'une délocalisation sur demande des associés ou selon les circonstances.

Au plan architectural, afin de mieux répondre aux exigences de convivialité et de performance ergonomique, des investissements sont nécessaires aussi bien en aménagements qu'en matériels et mobiliers de bureau et de transport.

L'option prise, dans le cadre de la création du cabinet, c'est d'investir plus sur des dépenses productives que sur des dépenses de prestige pour être rentable.

2.2.1.2. Investissements

Les investissements nécessaires concernent entre autres:

- les frais de constitution des dossiers et de publicité ;
- l'installation de raccordements pour l'alimentation en énergie, en téléphonie et en connexion internet (ADSL) ;
- l'aménagement d'une salle de réunion ;
- l'aménagement d'une salle d'attente ;

- la confection de logo et des enseignes pour le cabinet ;
- l'acquisition d'un mini frigo.

Pour le matériel de bureau : il s'agit par exemple de l'acquisition :

- de (05) cinq bureaux ;
- de cinq (05) armoires de rangement.

Concernant le matériel informatique, les dépenses prévues sont l'achat de cinq (05) ordinateurs de marque HP, de deux (02) imprimantes une (01) en couleur branchée en réseau pour optimiser la gestion des tirages, une (1) autre installée dans le bureau du Directeur), de trois (03) ordinateurs portables. Entre autres, il est prévu l'achat d'une photocopieuse, d'un vidéo projecteur (cf. au tableau des investissements).

S'agissant du matériel roulant, il est prévu l'achat d'un véhicule 4/4 pour faciliter les déplacements dans les missions de consultance. De plus, un des associés a proposé de mettre son véhicule pour le compte des activités du cabinet.

2.2.2. Processus de production

Le processus de production commence par l'étape de prospection pour mieux cibler les entreprises puis l'élaboration d'un cahier de charge.

2.2.2.1. Elaboration d'un plan de prospection

Elle est l'une des premières étapes et, peut-être, la plus importante du processus. Il s'agit d'identifier les entreprises solvables et susceptibles de s'intéresser aux services du cabinet. La prospection permet de segmenter les entreprises selon leurs besoins et leurs secteurs d'intervention.

Le plan de prospection déterminera les objectifs de conquête (nombre d'entreprises à démarcher), les échéances de rencontre (hebdomadaire ou mensuel), les cibles de segments prioritaires, les canaux de communication (réunions d'information, le mailing, les plaquettes et autres supports de promotion du cabinet). Cette prospection étant le premier contact entre la future entreprise cliente et l'équipe du cabinet, il est donc nécessaire d'agir avec beaucoup de tact pour décrocher un contrat.

2.2.2.2. Description d'un cahier de charge

L'élaboration d'un cahier de charge constitue une manifestation de l'expression des besoins de l'entreprise cliente.

Il comprend :

- la description du problème à résoudre;
- la définition des objectifs;
- la description du schéma de l'offre de service c'est-à-dire la détermination des services proposés (les résultats attendus, les biens livrables), la démarche d'intervention (la méthodologie, les rôles, les limites, le plan de travail, les échéanciers, les rapports d'étape et le rapport final), le budget (les coûts d'honoraires et les dépenses).

Chacun de ces points fera l'objet de négociation pendant les réunions entre les parties prenantes afin de faciliter la réussite de la mission.

2.3 Etude organisationnelle

L'étude organisationnelle concerne le choix du mode d'organisation (les rapports hiérarchiques, le style de management, la composition des membres de l'équipe du cabinet.) Elle décrit les fonctions et définit les différents profils de postes.

2.3.1 Mode d'organisation et composition de l'équipe

Le mode d'organisation s'inscrit dans le type d'organisation professionnelle où le centre opérationnel est composé de professionnels qui ont une autonomie importante dans leur travail et bénéficient des autres fonctions supports de l'entreprise.

Les rapports seront basés sur les relations fonctionnelles plutôt que sur des rapports hiérarchiques.

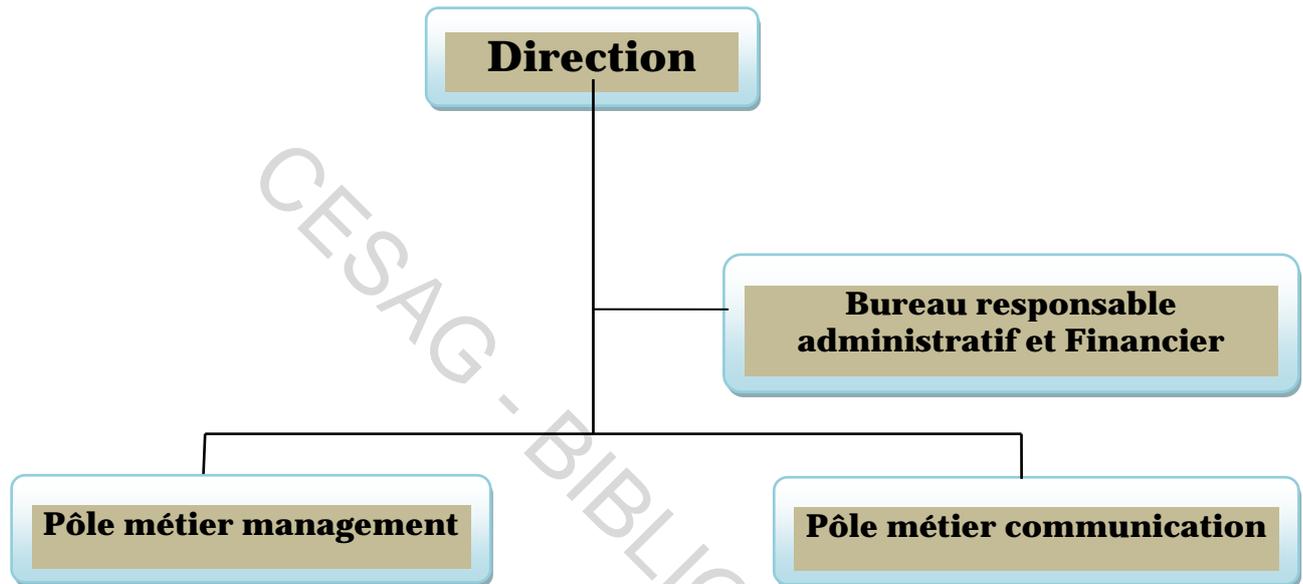
Le staff du cabinet est composé de :

- 1 spécialiste en communication institutionnelle et en relations publiques ;
- 1 spécialiste en management stratégique et organisationnel ;

- 1 spécialiste en gestion de projet (analyse financière, suivi évaluation...)
- 1 responsable administratif et financier.

L'organigramme est composé, dans le schéma qui suit d'une direction, d'un bureau responsable administratif et financier, d'un pôle métier management et d'un pôle métier communication.

Figure 2 : Organigramme du cabinet



La direction est assurée par un Directeur aidé, dans sa tâche, par une assistante de Direction. Un planton et une technicienne de surface chargés de veiller à la sécurité et à la salubrité des lieux sont aussi rattachés à la Direction.

Le bureau responsable administratif et financier est occupé par un professionnel de la comptabilité qui a une expérience dans la gestion des ressources humaines.

Le pôle métier management est assuré par un spécialiste en gestion de projet.

Le pôle métier communication est dirigé par un spécialiste de la communication institutionnelle et en relations publiques.

Cependant, les pôles peuvent être renforcés par des consultants (des partenaires privilégiés) à qui le cabinet fait appel pour mieux répondre aux préoccupations des entreprises.

2.3.2. Fonctions et descriptions des profils de poste

Les différentes fonctions et les profils de poste sont déterminés en fonction des responsabilités du personnel employé. Ils sont déclinés comme suit :

- **la fonction de Direction** : elle est assurée par un Directeur qui est employé à temps plein. Sa mission consiste à :

- définir et à conduire la politique et la stratégie du cabinet ;
- accomplir tous les actes de gestion du cabinet (authentification des actes)
- promouvoir des politiques de motivation pour booster la production ;
- coordonner et superviser l'ensemble des projets.

Le profil de poste :

Etre titulaire d'un diplôme de troisième cycle en management des organisations et avoir au moins 6 ans d'expériences dans le domaine de la consultance et de la gestion des organisations ;

- avoir des aptitudes en communication et en marketing ;
- avoir le goût du risque et le sens de l'innovation, de l'organisation, de la planification.

La fonction d'assistanat de direction : elle est assurée par une assistante de direction salariée à temps plein. Elle est chargée :

- de la tenue des registres courriers arrivée et départ ;
- de la réception des appels téléphoniques ;
- de l'accueil et de l'orientation des clients ;
- du traitement des courriers ;
- de la gestion de l'agenda du Directeur ;
- de la rédaction des comptes rendu de réunion.

Le profil de poste

- avoir au minimum une licence (bac+ 3) en secrétariat bureautique (maîtrise des applications Word, Excel...);
- avoir une expérience de 10 ans de secrétariat dont 5 ans dans un cabinet conseil ;
- avoir le sens de l'organisation ;
- être disponible et accueillant ;
- avoir une bonne maîtrise du Français ;
- avoir un bon dicton ;
- savoir travailler en équipe et dans la pression.

La fonction de responsable administratif et financier : elle est, comme son l'indique, sous la responsabilité du responsable administratif et financier qui assure une double fonction : administratif et financier. C'est un salarié du cabinet qui est recruté à temps plein.

Fonction administrative qui concerne :

- l'élaboration des actes relatifs à la gestion du personnel ;
- le suivi des données relatives à la paie, aux congés, aux remboursements des frais de déplacement et à la médecine du travail ;
- l'élaboration, en collaboration avec le Directeur, de politiques de motivation du personnel.

Il assiste le Directeur dans les procédures de recrutement et assure la mise à jour régulière du tableau des effectifs des employés.

Fonction financière concerne :

- la gestion des documents comptables et financiers ;
- la supervision de la trésorerie et les relations avec les banques ;

- le suivi des règles budgétaires, comptables et fiscales.

Le profil de poste :

- avoir un bac + 5 en comptabilité et avoir une expérience de 10 ans ;
- maîtriser des applications SAARI et des procédures comptables et fiscales en vigueur ;
- maîtriser les règles relatives au droit du travail sénégalais ;
- avoir une bonne maîtrise des règles administratives et fiscales régissant l'environnement économique sénégalais ;
- avoir le sens des relations sociales, de l'écoute ;
- avoir de la discrétion et une bonne moralité.

La fonction de responsable de pôle métier management

Le pôle est dirigé par un spécialiste en gestion de projet, qui a des compétences avérées dans le suivi évaluation et en montage de projet.

Il a, entre autres, missions :

- d'élaborer, en collaboration avec les autres membres de l'équipe, des plans de formation à l'intention des clients ;
- de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies répondant aux besoins spécifiques des entreprises clientes ;
- de concevoir et de mettre en œuvre des outils de gestion ;
- de coordonner et de suivre la relation client.

Il joue le rôle de chef de mission et assure le suivi de la relation avec les anciens clients et en établir aussi de nouvelle avec les potentiels clients.

Le profil de poste

- être titulaire d'un Master 2 en management /gestion de projet et création d'entreprise ;

- avoir une expérience d'au moins 5 ans dans le domaine de la consultance notamment dans le projet de grandes envergures ;
- maîtriser les techniques de planification (Gantt, MS project, ABC...) et des outils méthodologiques permettant l'accompagnement du changement par exemple la formation en coaching;
- avoir une bonne maîtrise du français ;
- avoir le sens de l'organisation, de la planification, de l'initiative, de l'écoute ;
- être proactif et avoir le goût du risque ;
- maîtriser l'anglais.

La fonction de responsable de pôle métier communication

Le pôle communication est dirigé par un spécialiste en communication institutionnelle et relations publiques.

Elle est chargé de :

- de conduire, de mettre en œuvre et de suivre les activités qui sont placées sous sa responsabilité en collaboration avec le responsable pôle management et du Directeur ;
- de coordonner et de suivre la relation client dans le domaine qui lui est dévolu.

Profil de poste

- avoir un bac+ 4/5 en communication ;
- avoir une expérience dans la formation notamment dans la prise de parole en public ;
- avoir une bonne connaissance de l'environnement des médias et avoir un carnet d'adresses riches ;
- avoir le sens des relations ;
- avoir une capacité d'écoute et le sens de l'anticipation ;
- avoir une bonne maîtrise des TIC.

2.4 Etude financière

Dans cette sous section, il s'agit de présenter l'analyse financière sommaire et détaillé en abordant les différentes étapes du processus d'évaluation de la faisabilité et démontrer sa rentabilité.

2.4.1 Analyse financière sommaire

Elle consiste à présenter les éléments et les coûts destinés à la mise en place du cabinet que sont l'estimation des coûts de l'investissement, du fonds de roulement, des dépenses d'exploitation, etc.

2.4.1.1. Estimation des coûts de l'investissement

Il s'agit d'évaluer les coûts relatifs aux charges immobilisées c'est-à-dire les frais de pré-exploitation.

Le montant global des investissements, dans le cadre de ce projet, est estimé à 17 338 750 FCFA et est réparti ainsi qu'il suit :

Les non valeurs :

- Frais de constitution (frais notariés, inscription au registre de commerce,...).

Ils sont estimés 525 000 F cfa dont:

350 000 F cfa pour les émoluments à payer au notaire ;

175 000 F cfa pour inscription au registre de commerce et autres dossiers;

- Frais de marketing :

2 500 000 Fcfa pour les actions de promotion (conception d'enseignement, logo et plaquettes , flyers etc ;

Les Aménagements et les raccordements

- Frais d'aménagement et d'installations :

1 000 000 F cfa pour aménagement des bureaux

500 000 F cfa raccordements et installations

Le matériel roulant et mobilier de bureau

Frais :

- **matériel roulant**

- 7 500 000 Fcfa achat d'une voiture 4x4 ;

- **matériel informatique**

- 5 ordinateurs fixe à 250 000 F cfa l'un soit 1 250 000 F cfa ;
- 5 onduleurs à 40 250 Fcfa l'une soit 201 250F cfa ;
- 2 imprimantes à 349 000F cfa ;
- 1 vidéo projecteur à 310 000 F cfa ;

- 1 photocopieuse à 470 000 F cfa ;

- **meublement de bureau**

- bureau ministre (Directeur) 185 500 F cfa ;
- bureaux demi-ministre (autres collaborateurs) à 620 000 F cfa ;
- chaises visiteurs avec accoudoir (pour le Directeur) à 75 000 F cfa ;
- 18 chaises visiteurs (salle de conférence et bureaux) à 234 000 F cfa ;
- armoires de rangement à 222 000 F cfa ;
- 1 table de réunion à 10 places 210 000 F cfa.

- **équipements divers :**

- splits à 920 000 Fcfa ;
- postes de téléphone à 145 000 F cfa ;
- 1 mini frigo à 122 000 F cfa ;

2.4.1.2. Estimation du fonds de roulement

Le fonds de roulement est estimé à 31 165 583 F cfa.

Il est échelonné sur trois années :

Pour la 1^{re} année, il est estimé à 12 466 233F cfa avec un niveau d'activité correspondant à 40%

Pour la 2^e année, il est évalué à 9 349 675 F cfa. Dans cette phase l'entreprise va produire 70% de son niveau d'activité.

Et en fin pour la 3^e année, il est aussi estimé à 9 349 675 F cfa. Cette phase représente l'année de croisière c'est-à-dire l'entreprise fonctionnera avec 100% de son niveau d'activité.

Le fonds de roulement permet au cabinet de faire face aux dépenses de fonctionnement (fournitures de bureau, charges locatives et paiement de salaire etc.) avant la perception effective des recettes (encaissements des paiements des clients.)

Il prend en charge les éléments suivants :

- salaires du personnel : 3 mois de consommation annuelle ;
- charges locatives : 3 mois de consommation annuelle ;
- téléphone électricité et internet : 4 mois de consommation annuelle ;
- maintenance et réparation : 4 mois de consommation annuelle ;
- crédit clients : 2 mois de consommation annuelle ;
- maintenance et réparation : 4 mois.

2.4.1.3. Estimation des dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation représentent les charges liées aux frais de salaires, les frais d'électricité, de téléphone et internet.

Les charges du personnel concernent les rémunérations, les cotisations sociales etc.

Les salaires du personnel sont élaborés en fonction de la hiérarchie et des responsabilités. Ils vont de 700 000F cfa à 130 000 F cfa, avec une majoration de 2% des marchés gagnés représentant les primes. A côté des salariés permanents, le cabinet loue les services de consultants externes qui sont rémunérés à hauteur de 10% des marchés gagnés.

Globalement les charges annuelles de personnel sont évaluées à 47 129 000 F cfa et sont réparties comme suit :

Tableau n° 3 : charges du personnel

Rubriques	Salaire (brut) mensuel	Prime sur les marchés	Primes annuelles	Salaires Annuels
Directeur	700 000	2%	1 702 000	10 102 000
Assistante du Directeur	250 000	1%	851 000	3 851 000
RAF	450 000	2%	1 702 000	7 102 000
Resp. Pôle management	450 000	2%	1 702 000	7 102 000
Resp. Pôle communication	450 000	2%	1 702 000	7 102 000
Consultants externes		10%	8 510 000	8 510 000
technicienne de surface	150 000			1 800 000
Planton	130 000			1 560 000
Total	2 580 000			47 129 000

De ces charges de personnel viennent s'ajouter d'autres comme :

- la location et les charges locatives : 4 680 000 F cfa
- la maintenance et la réparation : 9 000 000 F cfa
- les consommables informatiques : 1 800 000 F cfa
- le carburant : 2 040 000 F cfa
- et autres (électricité, téléphone et connexion internet, eau) et produits d'entretien: 1 890 000F cfa.

Le total des charges d'exploitation est égal à 66 539 000 F cfa.

2.4.1.4 Estimation des recettes d'exploitation

Les recettes d'exploitation s'élèvent à 85 100 000F cfa en année de croisière dont 91% sont générées par les services de management et 9% par les services de communication.

Tableau n° 4 : chiffres d'affaires

CHIFFRE D'AFFAIRES			
Rubrique	Quantité (hj)	Coût unitaire	Coût total
Services management			
Formation			
Ms project	102	250 000	25 500 000
Planification stratégique	75	250 000	18 750 000
Etude			-
Suivi évaluation	75	250 000	18 750 000
Etude de marché	29	150 000	4 350 000
Conseil et accompagnement	52	200 000	10 400 000
Services de communication			-
Conception de plan de communication	forfait	3 500 000	3 500 000
Conception de logo	forfait	1 550 000	1 550 000
Réalisation d'un bulletin d'information	forfait	2 300 000	2 300 000
Total chiffre d'Affaires			85 100 000

2.4.1.5 Estimation de la valeur actuelle nette

La valeur actuelle nette du projet est estimée à 17 086 263 F cfa pour un taux d'actualisation de 22% qui représente le coût moyen pondéré du capital, ce qui confirme la rentabilité du projet.

2.4.2. Analyse financière détaillée

L'analyse financière détaillée est déterminée à partir des données sur les dotations aux amortissements, le type de financement, le compte d'exploitation et le tableau d'équilibre des ressources et emplois. Elle permet de déterminer la rentabilité financière du projet

2.4.2.1 Schéma de financement

Le Schéma de financement est élaboré à partir de deux sources de financement :

- **les fonds propres** : ils s'élèvent à 33 953 033 F cfa (70% du coût du projet), soit 8 488 258Fcfca représentant la contribution de chacun des quatre (4) associés sus mentionnés.

Les fonds propres doivent être déposés par le notaire désigné dans un compte ouvert au nom de la société en formation.

- **le financement bancaire** : il s'agit d'un emprunt bancaire évalué à 14 551 300 Fcfa fait auprès de la banque CBAO avec un taux d'intérêt de 10% et remboursable sur 6 ans avec un 1an de différé.

Globalement, le coût total du projet est estimé à **48 504 333 F cfa.**

Tableau n° 5 : Schéma de financement

Schéma de Financement		
Cout total du Projet	48 504 333	
Montant Emprunt (30%)	14 551 300	
Fonds Propres (70%)	33 953 033*	
Taux d'intérêt	10%	
Durée du prêt	6	ans
Différé	1	an
Durée du projet	8	ans

* chaque associé a apporté 8 488 258Fcfca représentant son apport au capital du cabinet

2.4.2.2 Remboursement de l'emprunt

Il consiste à calculer pour chaque année le service de la dette du projet (intérêts et remboursement principal)

La première année le projet paiera uniquement un intérêt de 1 455 130 F cfa (différé 1an). A partir de la deuxième jusqu'à la sixième année, le projet paiera une annuité constante de 3 838 596 F cfa

Tableau n°6 : remboursement de l'emprunt

Années	1	2	3	4	5	6
Emprunt dû	14 551 300	14 551 300	12 167 834	9 546 021	6 662 027	3 489 633
Intérêt	1 455 130	1 455 130	1 216 783	954 602	666 203	348 963
Remboursement	-	2 383 466	2 621 813	2 883 994	3 172 394	3 489 633
Annuité	1 455 130	3 838 596	3 838 596	3 838 596	3 838 596	3 838 596
Valeur résiduelle	14 551 300	12 167 834	9 546 021	6 662 027	3 489 633	- 0

2.4.2.3 Analyse du compte d'exploitation prévisionnel et de la CAF

Les comptes d'exploitation annuels permettront de déterminer les flux de trésorerie prévisionnelle du projet pendant sa durée de vie. Pour ce faire, il est nécessaire de connaître pour chaque année du projet :

- les quantités produites et le (ou les) prix de vente unitaire(s) : les recettes qui sont chiffrées à 640 131 383 ;
- les quantités achetées et consommées de matières premières et leurs coûts d'achats (rendu usine) ;
- les charges externes (charges hors personnel) ;
- les impôts et taxes ;
- les frais de personnel ;
- les dotations aux amortissements ;
- le taux d'imposition sur les sociétés.

A partir de la deuxième année du projet, on constate que le résultat net devient positif, alors que la capacité d'autofinancement (**CAF**) est, elle, positive pendant toute la durée du projet (8ans). (cf **tableau n°15 annexe**)

2.4.2.4. Analyse du tableau ressources et emplois

A travers l'analyse du tableau ressources et emploi, il n'existe aucun problème de trésorerie. Par ailleurs, le cumul de trésorerie en fin de projet est de 80 035 046Fcfa. Il est à noter que les actionnaires percevront, chaque année, des dividendes équivalant à 15% des fonds propres soit un montant de 5 092 955Fcfa, ceci dès la première année de fonctionnement.

2.4.3. Analyse de la rentabilité du projet

Les critères de rentabilité du projet sont classés en deux catégories : ceux qui ne font pas recours à l'actualisation (délai de récupération et rendement de l'unité monétaire investie) et ceux qui utilisent l'actualisation (valeur actuelle nette et le taux rentabilité interne.)

2.4.3.1 Délai de récupération

Le délai de récupération du projet est égal à 3ans 9mois 2jours. C'est à partir de cette période que le projet commence à générer des flux positifs (cf annexe : tableau n°12)

2.4.3.2 Rendement de l'Unité monétaire investie (RUMI)

Le RUMI mesure le profit induit par 1 franc du capital investi. Il représente le rapport entre la valeur actuelle des flux de trésorerie dégagés par l'investissement et le coût de l'investissement. Il est calculé sur la base du rapport entre la valeur actuelle nette des cash flows futurs et le capital investi. Dans le cadre de ce projet, chaque franc investi générera 3 Fcfa.

2.4.3.3. Valeur actuelle nette (VAN)

La VAN est un indicateur qui mesure la rentabilité du projet. Dans le cadre de ce projet, pour un taux d'actualisation de 22%, la VAN est égale à 17 086 263F cfa, elle est positive on peut donc présager que le projet est rentable.

2.4.3.4. Taux de rentabilité interne du projet (TRI)

C'est le taux d'actualisation (i), qui annule la valeur actuelle nette ou le bénéfice actualisé. Il est égal à 35 %. Donc supérieur au taux d'actualisation (22%). Ce qui veut dire que le projet est rentable.

2.4.3.5 Rentabilité par les actionnaires

La rentabilité du point de vue des actionnaires est analysée comme suit :

- l'apport des promoteurs du projet se chiffre à 33 953 033 Fcfa et en retour, ils reçoivent chaque année des dividendes de 5 092 955 Fcfa durant les 8 années d'exploitation ;
- si le taux d'actualisation est de 22 %, la valeur actualisée nette (VAN) des actionnaires se chiffre à 787 765 Fcfa ;
- le taux de rentabilité interne (TRI) pendant les (8) huit années d'exploitation du projet des actionnaires s'élève à 23 % qui supérieur au taux d'actualisation (22%). Donc, le projet est rentable pour les actionnaires.

CHAPITRE II : DIFFICULTES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les principales difficultés rencontrées au cours de l'étude et les esquisses de recommandations formulées en direction des promoteurs du projet mais aussi en direction des pouvoirs publics et autres partenaires

Section 1 Difficultés rencontrées

L'indisponibilité et l'accessibilité de certaines données concernant les cabinets de conseil ont nécessairement influé sur la qualité des résultats obtenus. Mis à part le cabinet ALASS GROUP spécialisé dans la création d'entreprise, cité un peu plus haut, qui s'est montré très disponible, il était difficile de rencontrer d'autres qui sont montrés un peu réticents à notre sollicitation.

En effet, le manque de temps inhérent aux charges professionnelles de l'initiateur du projet et de moyens financiers pour bien analyser l'environnement c'est-à-dire faire une bonne étude de marché n'ont pas permis d'obtenir les résultats escomptés.

Section.2. Recommandations

Au cours de cette étude, beaucoup de manquements qui plombent le marché du conseil et du management ont été notés aussi bien au niveau organisation qu'au niveau du financement des projets. En vue de mieux réussir l'entrepreneuriat jeune, et de mieux cerner le marché du conseil, il sied de prendre en compte les recommandations ci-après :

2.1. Recommandations en direction des promoteurs du projet

Pour la viabilité et la rentabilité du cabinet, il est nécessaire pour les promoteurs du projet de respecter les différentes étapes du processus, notamment les études technique, institutionnelle, organisationnelle, financière et commerciale.

L'analyse du marché doit être menée avec rigueur afin de répondre à toutes les questions pour la survie de l'entreprise. En effet, seule une bonne étude de marché permettra de confirmer la faisabilité, la rentabilité et la viabilité du projet.

L'élaboration d'un business plan constitue, à cet effet, pour les promoteurs du projet un outil de stratégie, de pilotage et de communication destiné à convaincre les parties

prenantes du projet notamment les bailleurs et la banque ciblée dans le cadre de l'emprunt.

Il faudra aussi, pour les promoteurs d'éviter de tomber dans les pièges des expériences du passé c'est-à-dire escompter un retour sur investissement dès les premières années d'activités. Le cabinet a besoin d'être accompagné et soutenu financièrement.

Le cabinet doit donc à cet effet, disposer d'un fonds de roulement assez consistant pour pouvoir faire face aux dépenses courantes et à court terme. En conséquence, les bénéfices attendus et les dividendes à partager seront inscrits dans le long terme.

2.2. Recommandations en direction des pouvoirs publics et autres partenaires

L'entrepreneuriat, une des solutions pour lutter contre le chômage et le sous emploi, doit être soutenu par l'Etat à travers le renforcement du cadre légal et institutionnel qui favorise une concurrence saine.

En effet, l'allègement de la fiscalité (l'impôt sur les sociétés qui est passé de 25% à 30%) contribuerait à la promotion de l'investissement local.

Ce taux de l'impôt sur les sociétés ne favorise pas l'éclosion de PME et le civisme fiscal. Aujourd'hui, beaucoup de PME exercent dans la clandestinité et ne s'acquittent pas régulièrement de leur impôt en raison de l'IS jugé élevé. C'est pourquoi, il urge donc pour l'Etat d'alléger l'assiette fiscale et booster l'entrepreneuriat.

A l'heure actuelle, il convient pour l'Etat, de se départir de la logique de financement pour s'orienter vers la formation, l'accompagnement des porteurs de projets gages de viabilité et de rentabilité des projets.

D'où l'intérêt de la création d'un fonds destiné uniquement à l'accompagnement des entrepreneurs à l'image des « *chèques conseil* » en France ou les « *small development business center* » aux Etats unis qui permettrait aux porteurs de projets d'être assistés par des professionnels en amont et en aval dans la mise en place des projets.

Aussi, l'initiative récemment prise par l'Etat concernant la mise en place de la Cellule entreprise en difficulté, pilotée par l'ADEPME mérite d'être saluée.

Toutefois, pour une meilleure efficacité de l'offre de services de formation et de conseil, l'Etat gagnerait à organiser le secteur de la consultance en général.

Bien qu'étant une profession libérale, à l'image de la profession d'avocat, de notaire, d'expert comptable, etc. ; le métier de consultant doit être plus organisé et réglementé.

L'absence de statut du consultant fait que toute personne peut s'auto proclamer consultant, et porter ainsi préjudice aux cabinets formellement organisés et reconnus.

C'est un métier qui nécessite rigueur, professionnalisme, éthique et déontologie.

Pour cette raison, il est important de «ressusciter» et de redynamiser *l'Association nationale des Consultants du Sénégal* (ANCS) dont l'idée de création avait été suscitée et soutenue par la Banque Mondiale. Elle avait, entre autres, objectifs :

- d'affirmer le rôle des consultants dans le développement par la production des services et des études adaptées et de bonne qualité ;
- de concevoir et faire respecter les règles déontologiques, méthodologiques et économiques du marché des études et des services de conseils ;
- favoriser les échanges d'information et de savoir faire entre consultants nationaux, africains et leurs collègues de l'extérieur.

CONCLUSION

En résumé, malgré un cadre institutionnel et réglementaire propice à l'éclosion des PME, la question de la création d'entreprise se pose avec beaucoup d'acuité. Comme l'a révélé une étude, environ 75% des PME créées meurent avant d'atteindre leur troisième anniversaire en raison du manque d'accompagnement et de soutien nécessaire pour les porteurs de projets.

Ainsi, il était question, dans le cadre de ce travail, d'étudier la faisabilité d'un cabinet de conseil en communication et en management à travers l'offre de services de formation et de conseil aux entreprises/organisations sénégalaises.

En s'inscrivant dans la logique de création d'entreprise, il s'agissait de contribuer, entre autres, à la promotion de l'entrepreneuriat, à la performance et à l'efficacité des entreprises/organisations clientes en offrant des services de conseil et de formation de qualité.

Autrement dit, de répondre aussi à la question centrale de l'étude qui est : quelles sont les dispositions pratiques et stratégiques à mettre en œuvre afin qu'un cabinet de conseil en communication et en management puisse être rentable ?

Pour ce faire, différentes études (technique, institutionnelle, organisationnelle, commerciale et financière) nécessaires à la création d'entreprises ont été passées en revue afin de garantir la faisabilité et le succès du projet.

Aussi, c'est de la qualité des études que dépendent la performance, la viabilité et la rentabilité du projet.

L'analyse de chacune de ces étapes, faite à partir des études documentaires, des entretiens avec des professionnels et des participations à des événements liés à la création d'entreprise, a permis de mieux connaître l'environnement du secteur du conseil et de la formation afin de proposer des recommandations.

L'offre de services en conseil et en formation est un secteur porteur mais connaît des difficultés dans son organisation. Ainsi, ce manque d'organisation a contribué à l'indisponibilité des statistiques fiables nécessaires à la création d'un cabinet de conseil.

Cet état de fait a nécessairement un impact sur les résultats notamment dans l'étape concernant l'étude de marché. La forte concurrence, la réticence de certains interlocuteurs, la confidentialité des données ont constitué autant de points d'achoppement qui ont rendu un peu difficile la conception et la mise en œuvre de l'étude.

Toutefois, l'étude a montré que les acteurs intervenant dans le domaine de l'offre de service de formation et de conseil sont divers. Chacun en ce qui le concerne déploie une stratégie qui lui est propre pour « grignoter » sur les parts de marché du concurrent.

Donc, il est nécessaire pour tout promoteur de projets d'avoir en ligne de mire le triptyque « Coût, délai, qualité » pour rester compétitif dans un marché de plus en plus complexe.

Cette étude n'a pas pour prétention d'apporter une solution définitive à la problématique de l'emploi et de la gestion des PME et autres organisations, mais de contribuer, à la limite des moyens disponibles, à la promotion de l'entrepreneuriat et à la bonne gestion des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages spécialisés

Codou SAMB et Alassane LO, Manuel du créateur d'entreprise.

Kotler et Dubois, *Marketing Management* 11^e édition française.

Francis Merlin, *B to B Stratégie de communication*, édition d'organisation

Patrick Gilbert, Antoine Lancestre, *le Conseil en management : Analyse et études de cas*, édition DUNOD.

Revue et articles

Revue de management, *créer son entreprise en 2013, management décembre 2012*
Best-seller mis à jour et enrichi.

Mémoires et document de cours

Adama DIALLO, *étude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise : le cas d'un cabinet conseil en management*. CESAG- Master II.

Ibrahim SOFO MAGAGI, *Installation d'une ferme avicole moderne dans la localité de Niamey au Niger*, CESAG- Master II 2006,

Ousmane KEBE et Mamadou MANSOUR SARR, *Codex cof3 GP 2006 Gestion des projets*.

webographie

www.apce.com

www.pole-emploi.fr

<http://www.resampe.org>

<http://www.senentreprise.com>

vidéo

ADEPEM/RESAMPE/GIZ/PACC-PME/PMF, *la formalisation : passeport pour le développement de mon entreprise*.

Table des matières

Dédicace.....	II
Remerciements.....	III
Glossaire des sigles et des abréviations.....	IV
Liste des tableaux	V
Liste des Figures	V
Avant-propos	VI
Sommaire.....	VI
PRESENTATION GENERALE.....	1
INTRODUCTION.....	2
1. PROBLEMATIQUE.....	4
2. OBJET DE L'ETUDE.....	6
3. MOTIVATIONS ET INTERET DU SUJET.....	6
4. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	7
4.1. Objectif général.....	7
4.2. Objectifs spécifiques	7
5. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE	7
6. DEMARCHE DE L'ETUDE	7
7. ANNONCE DU PLAN	8
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	10
Chapitre I : Cadre conceptuel.....	10
Section 1 : Définition des concepts.....	10
1.1. Notion de projets.....	10
1.1.1. Cycle de vie d'un projet.....	10
1.1.2. Caractéristiques et typologie des projets.....	11
1.2. Notion d'entreprises.....	11
1.2.1. Caractéristiques des entreprises.....	11
1.2.2. Typologie des entreprises.....	12
1.3. Notion d'entrepreneuriat	13
1.3.1. Caractéristiques d'un entrepreneur.....	13
1.3.2. Typologie des entrepreneurs.....	14

Section 2 : Etapes de la préparation d'un projet	15
2.1. Cadre juridique et technique	15
2.1.1. Cadre juridique.....	15
2.1.1.1 Entreprise individuelle.....	15
2.1.1.2. Société à Responsabilité Limitée (SARL)	15
2.1.1.3. Société anonyme (SA) et autres sociétés.....	16
2.1.2. Cadre technique.....	16
2.1.2.1. Environnement technologique.....	17
2.1.2.2. Disponibilités des inputs	17
2.1.2.3. Choix de la localisation et du calendrier de production.....	17
2.2. Connaissance du marché	18
2.2.1. Analyse du produit.....	18
2.2.1.1. Segmentation du marché.....	19
2.2.1.2. Positionnement du produit.....	21
2.2.2. Analyse de la concurrence.....	21
2.2.2.1. Prix et produit.....	22
2.2.2.2. Distribution et promotion.....	23
2.3. Analyse financière	24
2.3.1. Analyse financière sommaire.....	24
2.3.2. Analyse financière détaillée.....	25
Chapitre II : Conception d'un modèle d'analyse, contexte et méthodologie de l'étude	27
Section 1 : Conception d'un modèle d'analyse	27
1.1. Définition des variables.....	27
1.2. Formulation de la question et des hypothèses de recherche.....	28
1.3. Détermination des indicateurs d'appréciation des variables.....	28
1.3.1. Indicateurs des variables explicatives.....	29
1.3.2. Indicateurs de la variable expliquée.....	31
Section 2 : Contexte et méthodologie de l'étude	32
2.1 Contexte.....	32
2.1.1. Etat des lieux du marché de conseil.....	32
2.1.2. Professionnalisation du secteur.....	33
2.2 Méthodologie de l'Etude.....	34
2.2.1. Analyse documentaire.....	34

2.2.2. Méthode de collecte des données primaires.....	34
2.2.2.1. Constitution de l'échantillon et la présentation des outils.....	35
2.2.2.2. Méthodologie d'échantillonnage et mode d'administration.....	36
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU CABINET DE CONSEIL.....	38
Chapitre I : Présentation du projet.....	39
Section 1 : Etude de marché	39
1.1. Description des produits/services offerts	39
1.1.1. Services de management.....	39
1.1.2. Services de communication.....	40
1.2. Description du marché.....	41
1.2.1. Analyse de la demande.....	41
1.2.2. Analyse de l'offre.....	42
1.3. Politique marketing du projet.....	46
1.3.1. Politique prix et politique produit.....	46
1.3.1.1. Politique prix.....	46
1.3.1.2. Politique produit.....	47
1.3.2. Politique de distribution et politique de communication.....	48
1.3.2.1. Politique de distribution.....	48
1.3.2.2. Politique de communication.....	48
Section 2 : Etudes juridico-technique, organisationnelle et financière.....	50
2.1. Etude juridique.....	50
2.1.1. Choix du régime juridique.....	50
2.1.2. Présentation des associés.....	51
2.2. Etude technique.....	52
2.2.1. Choix de la localisation et des investissements.....	52
2.2.1.1. Choix de la localisation.....	52
2.2.1.2. Investissements.....	52
2.2.2. Processus de production.....	53
2.2.2.1. Elaboration d'un plan de prospection.....	53
2.2.2.2. Description d'un cahier de charge.....	54
2.3. Etude organisationnelle.....	54
2.3.1. Mode d'organisation et composition de l'équipe.....	54
2.3.2. Fonctions et description des profils de poste.....	56
2.4. Etude financière.....	60

2.4.1. Analyse financière sommaire.....	60
2.4.1.1. Estimation des coûts d'investissement.....	60
2.4.1.2. Estimation du fonds de roulement.....	61
2.4.1.3. Estimation des dépenses d'exploitation.....	62
2.4.1.4. Estimation des recettes d'exploitation	64
2.4.1.5. Estimation de la valeur actuelle nette.....	64
2.4.2. Analyse financière détaillée.....	65
2.4.2.1. Schéma de financement.....	65
2.4.2.2. Remboursement de l'emprunt.....	66
2.4.2.3. Analyse du compte d'exploitation prévisionnel et la CAF.....	66
2.4.2.4. Analyse du tableau des ressources et emplois.....	67
2.4.3. Analyse de la rentabilité du projet.....	67
2.4.3.1. Délai de récupération.....	67
2.4.3.2. Rendement de l'Unité monétaire investie.....	67
2.4.3.3. Valeur actualisé nette.....	67
2.4.3.4. Taux de rentabilité interne du projet (TRI)	68
2.4.3.5. Rentabilité par les actionnaires.....	68
Chapitre II : Difficultés et recommandations.....	69
Section1. Difficultés rencontrées.....	69
Section2. Recommandations	69
2.2.1. Recommandations en direction des promoteurs du projet.....	69
2.2.2. Recommandations en direction des pouvoirs publics et autres partenaires.....	70
CONCLUSION	72
BIBLIOGRAPHIE.....	74
TABLE DES MATIERES.....	75
ANNEXES	

CESAG - BIBLIOTHEQUE