Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE, CONTROLE & AUDIT

MPTCF

Promotion 1
(2003-2004)

Mémoire de fin de formation
pour l'obtention de la Maîtrise Professionnelle de Techniques Comptables et Financières (MPTCF)

THEME

CABINET DE CONSEIL EN MANAGEMENT DIRIGE PAR UNE FEMME : *« RISQUES ET FACTEURS DE SUCCES »*

Présenté par :
Aïssatou SOW

Dirigé par :
Gilbert BOSSA
Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2012

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de plusieurs mois de travail durant lesquels j'ai pu bénéficier de l'appui de personnes que je remercie très chaleureusement.

Il s'agit d'abord de Monsieur Gilbert BOSSA qui n'a ménagé aucun effort pour m'encadrer dans la réalisation de ce travail.

Il s'agit ensuite de l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la qualité des enseignements qu'il nous a dispensés.

Nous remercions également Monsieur Moussa YAZI Directeur de la formation et Directeur de CESAG BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE, CONTROLE & AUDIT (CESAG BF – CCA), ainsi que les membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail en acceptant de l'examiner et d'y apporter des améliorations.

Nos remerciements s'adressent enfin à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Avantages et inconvénients d'une SARL..... 42
Tableau 2 : La facturation des services (F CFA) 46
Tableau 3 : Investissement en Immobilisations 48
Tableau 4 : Amortissements Techniques 49
Tableau 5: Investissement en Fonds de roulement 49
Tableau 6 : Schéma De Financement 50
Tableau 7 : Amortissement de l'emprunt..... 51
Tableau 8 : Produits prévisionnels d'exploitation 52
Tableau 9: Charges prévisionnelles d'exploitation..... 53
Tableau 10 : Compte d'exploitation prévisionnel 54
Tableau 11 : Calcul de la rentabilité 55
Tableau 12 : Compte d'exploitation prévisionnel 57
Tableau 13 : Calcul de la rentabilité 58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ACCRONYMES

ADEPME Agence Pour Le Développement Et L'Encadrement Des Pme

ANSD Agence Nationale De La Statistique Et La Démographie

APIX Agence Nationale Pour La Promotion Des Investissements Et Des Grands Travaux

BRVM Bourse Régionale Des Valeurs Mobilières

CCIAD Chambre De Commerce, D'industrie Et D'agriculture De Dakar

CEDEAO Communauté Economique Des Etats De L'Afrique De L'Ouest

CNES Confédération Nationale Des Employeurs Du Sénégal

CNP Conseil National Du Patronat Du Sénégal

CSSS Caisse De Sécurité Sociale Du Sénégal

DSRP Document De Stratégie De Réduction De La Pauvreté

FPE Fonds De Promotion Economique

FMI Fonds Monétaire International

IPRES Institut De Prévoyance Des Retraites Du Sénégal

MPME Micro, Petite Et Moyenne Entreprise

NINEA Numéro D'identification Nationale Des Entreprises Et Associations

NTIC Nouvelles Technologies De L'information Et De La Communication

OHADA Organisation Pour L'harmonisation En Afrique Du Droit Des Affaires

ONECCA Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés

RCCM Registre De Commerce et du Crédit Mobilier

UEMOA Union Economique Et Monétaire Ouest-Africaine

CESAG BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS i

LISTE DES TABLEAUX ii

SIGLES ET ACCRONYMES iii

TABLE DES MATIERES iv

RESUME vii

INTRODUCTION GENERALE 1

PARTIE I : CADRE THEORIQUE 6

CHAPITRE 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES 7

1.1. Le conseil en management ? 7

1.2. Le consultant 8

1.3. L'Entreprenariat 10

1.4. L'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA) 10

CHAPITRE 2 : LES PRODUITS PROPOSES PAR UN CABINET DE CONSEIL EN MANAGEMENT 13

2.1. Expertise comptable 13

2.2. Activité en audit - conseil 13

2.3. Activité en fiscalité 14

2.4. Activité en social 15

2.5. Activité en conseil / contrôle de gestion 16

2.6. Assistance à la création d'entreprise 17

2.7. L'audit 18

CHAPITRE 3 : L'ENTREPRENARIAT FEMININ AU SENEGAL 19

3.1. Les contraintes liées à l'accès à l'information économique 19

3.2. Les contraintes liées à l'éducation et à la formation à l'entreprenariat 20

3.3. Les contraintes liées à l'accès aux marchés porteurs et solvables 20

3.4. Les contraintes liées à la disponibilité et l'accessibilité des structures d'appui et de conseil : 21

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.5. Les contraintes liées à la disponibilité et l'accessibilité des structures, des conditions et des modalités de financement 21

3.6. Les contraintes d'ordre législatif et réglementaire 21

3.7. Les contraintes liées aux aspects socioculturels 22

CHAPITRE 4 : APPROCHE METHODOLOGIQUE 23

4.1. Modèle d'analyse 23

4.2. Modèle de recherche 24

4.3. Techniques de collecte de données utilisées 24

4.4. Le traitement et l'analyse des données 25

4.5. La rédaction du document 25

4.6. Limites et difficultés 26

4.7. Ethique de recherche 26

PARTIE II : CADRE PRATIQUE 27

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU FONDS NATIONAL DE PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ 28

5.1. Origine du fonds national de promotion de l'entreprenariat féminin (FNPEF) 28

5.2. Objectifs du FNPEF 29

5.3. Missions du fonds 29

5.4. Organisation 29

5.5. Informations sur les conditions de financement du FNPEF 31

CHAPITRE 6 : PROBLEMATIQUE DE LA FEMME ENTREPRENEURE 32

6.1. Facteurs à prendre en compte lors de la création d'un cabinet de conseil en management et d'expertise comptable par une femme 32

6.2. La vie d'une femme chef d'entreprise 35

CHAPITRE 7 : LA CREATION DU CABINET DE CONSEIL 41

7.1. Le statut juridique 41

7.2. Démarche de création d'une SARL 42

7.3. Objectifs et justification du cabinet 45

7.4. Etude de marché 45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.5. Organisation du cabinet 47

Moyens Financiers requis 47

CHAPITRE 8 : ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE 48

8.1. Evaluation des investissements 48

8.2. Evaluations prévisionnelles d'exploitation 52

8.2.5. Tests de sensibilité 57

CONCLUSION GENERALE 59

BIBLIOGRAPHIE 61

ANNEXES 64

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE 65

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN 66

ANNEXE 3 : LISTE DES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE DU SENEGAL 67

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RESUME

L'observation du paysage de l'entreprenariat féminin sénégalais montre que celui-ci évolue à double vitesse. Pendant que la majorité des femmes entrepreneures se meuvent dans une certaine précarité, il existe pourtant des femmes entrepreneures qui constituent un modèle de réussite. Parmi celles-ci certaines sont dans le métier de conseil en management et formation en comptabilité-finance. Le secteur présente d'énormes opportunités à exploiter par les diplômées dans le domaine de la comptabilité.

Cependant, par rapport à d'autres propriétaires d'entreprises, les femmes doivent surmonter beaucoup d'obstacles. Leur réussite dépend de leur capacité à surmonter les contraintes auxquelles elles sont confrontées. C'est fort de ce constat que ce travail a été mené pour étudier les contraintes que rencontrent les femmes ainsi que les défis à relever pour accéder à la réussite. Pour cela, nous prendrons comme exemple un cabinet de conseil en management dirigé par une femme et financé par le Fonds National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin (FNPEF).

Pour une analyse objective, la détermination des facteurs de réussite d'un cabinet de conseil en management, s'est faite principalement à travers une revue documentaire, des enquêtes de terrain caractérisées par une combinaison de la méthode qualitative et quantitative.

L'analyse a montré que la réussite d'un cabinet de conseil dirigé par une femme nécessite la prise en compte préalable de ses compétences techniques, de sa situation familiale, de son esprit d'entreprise et de ses capacités de manageur qui englobent le comportement de la femme, la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, mais aussi la capacité de maximalisation des profits avec des coûts de production faibles.

Par ailleurs, les causes de l'échec d'un cabinet dirigé par une femme ont été abordées sans prétendre être exhaustives. Il s'agit entre autres, des difficultés de financement, de la concurrence et de la mauvaise évaluation de l'activité qui font que la femme chef d'entreprise échoue dans son projet.

Dans une optique de maitriser la rentabilité d'un cabinet de conseil, un business plan a été élaboré pour bien évaluer les recettes et les dépenses nécessaires pour la survie de l'activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'analyse de la rentabilité du projet s'est faite par le biais de trois critères que sont la VAN (valeur actuelle nette), le TRI (taux de rendement interne) et le délai de récupération du capital investi. Ces trois critères de choix d'investissement étant largement satisfaisants, ont confirmé la rentabilité de ce projet.

En définitive, cette étude a montré une rentabilité de l'activité de conseil, cependant la réussite d'un cabinet dirigé par une femme requiert la prise en compte préalable des compétences de la femme mais aussi de son environnement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les états financiers publiés par les entreprises demeurent pour les investisseurs une source d'information privilégiée. A cet égard, une place essentielle est accordée aux utilisateurs de la comptabilité. Il est cependant avéré que la flexibilité des règles comptables permet aux dirigeants de publier des résultats en fonction d'objectifs discrétionnaires. Une contrainte légale s'impose donc à toute structure, privée ou publique sur la possession d'une comptabilité et la certification des comptes. Cette certification se fait au Sénégal par une personne physique ou une société d'expertise membre de l'ONECCA.

L'inscription en qualité d'Expert-comptable donne droit automatiquement à la possibilité d'exercer comme commissaire aux comptes ou auditeur légal. Le nombre d'inscrits en qualité d'Experts Comptables (126) est largement insuffisant au regard des besoins de l'économie sénégalaise.

Ces besoins, constatés au niveau des structures publiques ou privées, sont d'autant plus importants en matière de formations, d'assistance et de conseil pour une tenue efficace de la comptabilité et par ricochet une bonne gestion de l'entreprise.

On constate également une présence timide des femmes dans les secteurs malgré les nombreuses réformes juridiques, et les stratégies d'encouragement de l'entreprenariat féminin entreprises ces dernières années par l'Etat du Sénégal et l'Union Africaine.

En effet, en vue d'accélérer l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes dans le continent, l'Union Africaine a institué la Décennie de la Femme Africaine pour la période 2010-2020.

Marquant son ancrage dans cette dynamique et s'inscrivant dans la perspective de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'échéance 2015, le Sénégal a développé divers politiques et programmes ayant produit des résultats significatifs en termes d'amélioration du statut économique, social, culturel et politique des femmes.

Dans cette perspective, l'Etat, conscient de cette nécessité a créé depuis l'année 2002 un ministère chargé de l'Entreprenariat Féminin et du Microcrédit devenu en 2004 le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans ce sillage, la loi instituant la parité absolue homme-femme dans les institutions partiellement ou entièrement électives a été adoptée en 2011 pour corriger le déséquilibre entre les hommes et les femmes. Ces dernières représentent 52% de la population totale et 48% de la population active.

Comme partout en Afrique, elles jouent un rôle important dans la création et l'exploitation de petites et moyennes entreprises. A l'origine, c'était un moyen pour ces femmes de subvenir à leurs besoins, mais aujourd'hui, elles y trouvent également le moyen de leur indépendance.

C'est l'idée qu'a voulu exprimer une personnalité du pays dans sa préface au « Guide de la femme entrepreneure » en disant je cite: « L'entreprenariat féminin est un phénomène qui est devenu un outil de la valorisation de la créativité féminine dans toutes ses composantes économiques, sociales et culturelles ». En effet, il ne peut y avoir de développement sans participation de la femme.

Il convient dès lors, de se demander pourquoi les femmes, qui jouent un rôle important dans l'économie, sont faiblement représentées dans le secteur de conseil en management. Un élément de réponse peut résider dans le fait que jusqu'à présent, le nombre de femmes diplômées en comptabilité est encore faible. Cependant, vu les énormes progrès notés dans la scolarisation des filles ces dernières années, il faudra s'attendre, dans un futur assez proche, à voir un nombre important de femmes expertes comptables.

Cette étude essaie de voir comment les femmes peuvent faire pour réussir une bonne gestion d'un cabinet de conseil en management. Elle se propose donc de déterminer les facteurs de réussite d'un cabinet de conseil et d'expertise comptable financé par le Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin. Le FNPEF a été créé par décret 2004-426 en date du 14 Avril 2004 dans une dynamique d'autonomisation des femmes à partir des ressources publiques.

Le problème, c'est que quand nous observons le paysage de l'entreprenariat féminin sénégalais nous constatons que la majorité des femmes entrepreneures se meuvent dans une certaine précarité. Parallèlement certaines d'entre elles parviennent à tirer leur épingle du jeu. Parmi celles-ci, les femmes qui exercent le métier de conseil en management. Au Sénégal, il est désormais nécessaire de considérer les sociétés de conseil comme une composante de taille du tissu économique et de les soutenir pour le développement du

CESAG - BIBLIOTHEQUE

pays. L'activité de conseil monte donc en puissance tant au niveau des services aux entreprises que dans les organisations publiques et privées. Le secteur présente d'énormes opportunités à exploiter par les diplômés dans le domaine de la comptabilité.

Cependant, par rapport à d'autres propriétaires d'entreprises, les femmes chefs d'entreprise du Sénégal doivent surmonter beaucoup d'obstacles, dont les plus importants sont l'absence d'une source centralisée d'informations pour les femmes d'affaires et le manque de financement.

Malgré toutes les difficultés qu'elles rencontrent, il y en a parmi elles qui constituent un modèle de réussite. Quelles sont les facteurs de réussite d'un cabinet de conseil dirigé par une femme?

Pour répondre à cette question, cette étude se fixera l'objectif général de déterminer les facteurs de réussite d'un cabinet de conseil management, d'assistance comptable et de formation en finance-comptabilité financé par un organisme de développement et dirigé par une femme afin d'accroitre leur contribution dans le développement économique du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

De manière spécifique, Il s'agira de:

- Etudier les avantages et les obstacles qui se présentent aux femmes désireuses de mettre en place un cabinet de conseil en management ;
- Déterminer les coûts moyens supportés par les cabinets de conseil en management ;
- Estimer les recettes moyennes obtenues ;
- Identifier les éléments et les méthodes sur lesquels les cabinets de conseil en management du Sénégal peuvent s'appuyer pour réussir leurs activités ;
- Déceler les barrières qui empêchent les femmes entrepreneures en général de réussir ;
- Proposer des recommandations pour une plus grande efficacité de la mise en œuvre d'un cabinet de conseil en management.

L'intérêt de la conduite de cette étude peut se mesurer à trois niveaux :

- D'abord par rapport aux autres propriétaires d'entreprise, les femmes chefs d'entreprises doivent surmonter beaucoup d'obstacles, dont les plus importants sont les difficultés à trouver des informations sur la mise en place et le

fonctionnement d'une entreprise dirigée par une femme. Ce mémoire a pour ambition d'apporter les réponses appropriées par une méthode faite de clarté, de simplification et de précision, aux femmes désireuses de mettre sur pied leurs cabinets de conseil avec succès.

- Par ailleurs, les étudiants du CESAG désireux de faire des recherches sur les cabinets de conseil en management trouveront dans cette étude un support de travail. En outre, toute personne désireuse d'ouvrir un cabinet de conseil, trouvera en ce mémoire une base de réflexion qui, avec une analyse approfondie, permettra de guider le choix des démarches à suivre, de personnel, des équipements, sans oublier le mode d'organisation et de fonctionnement.
- En outre, nous espérons avec l'étude ci-présente, trouver un outil de travail utile à la réussite de notre projet. Ce travail nous offre un éclairage sur les nombreuses questions liées à la création et au développement des cabinets de conseil et formation en management, d'assistance comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Dans une perspective de répondre à la question posée au niveau de la problématique, l'étude s'est faite en deux grandes parties :

- Le cadre théorique est la première. Il permet de définir les concepts clefs afin de bien cadrer notre argumentation et être dans la même vision et dans la même circonscription que les différents lecteurs de ce document. Il y est présenté la démarche méthodologique ayant abouti à l'élaboration du document mais aussi, cette partie permet une brève présentation du Fonds National de promotion de l'Entreprenariat Féminin.

- Le cadre pratique constitue la deuxième partie. Il y est développé une analyse de la problématique de la femme entrepreneure. Cette partie permet de passer en revue les facteurs à prendre en compte lors de la création d'un cabinet de conseil par une femme, sans oublier d'analyser la vie d'une femme chef d'entreprise. il y est aussi procédé à l'élaboration d'un business plan sur l'installation d'un cabinet de conseil.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : DEFINITION DES CONCEPTS CLES

1.1. Le conseil en management ?

Le conseil en management est une réalité multiforme et en pleine évolution, difficilement accessible au premier regard. S'agissant de préciser la signification de notions, un détour par un dictionnaire est toujours utile. Le petit Robert nous apprend que les mots conseil et consultant viennent tous deux du latin *« cosilium »* qui signifie délibération, projet, conseil. Il vient opportunément nous rappeler que le consultant, à la différence du conseiller, ne donne pas des conseils, mais des consultations. Le terme consultant a tout d'abord désigné la personne qui demande une consultation avant de s'appliquer à celle qui en donne.

Aujourd'hui, dans le champ du management, le sens des mots « conseil » et « consultant » est à peu près fixé. Le conseil en management est une activité rémunérée, caractérisée par des interventions menées par des consultants, le plus souvent extérieurs à l'organisation qui les mandate, dont l'activité vise à appuyer les dirigeants de cette organisation dans leurs prises de décision en les aidant à préparer ces décisions, et/ou en les aidant à les mettre en œuvre. Le consultant est quelqu'un qui, soit dans un statut indépendant, soit comme membre d'une structure spécialisée, exerce à titre principal cette activité.

Il serait commode, mais réducteur de confondre conseil et intervention. Le conseil ne peut se réduire au seul moment de l'intervention ou de la relation de conseil. Il englobe dans le même terme autant les conditions économiques et gestionnaires nécessaires à sa réalisation (marché, positionnement, type de prestation), que le déroulement de l'intervention elle-même dans son apport de connaissance et d'expertise technique, ou encore l'organisation et la conduite de la relation au client (prise de contact, déroulement, suivi évaluation).

Pourtant, si nous privilégions l'intervention dans l'approche du conseil, il y'a quelques bonnes raisons à cela. Elle est le moment où la prestation de conseil se rend le plus visible. C'est aussi parce qu'elle constitue le lieu de la rencontre, harmonieuse ou « dissonante » entre les logiques qui traversent le conseil : logique commerciale «de

CESAG - BIBLIOTHEQUE

prix, d'image, de positionnement », logique d'efficacité, mais aussi logiques liées aux savoirs et connaissances (théoriques et pratiques) mobilisés.

Un bref aperçu de la littérature existante dans ce domaine ainsi que le retour d'enquête émanant de ce monde professionnel révèlent que le champ est foisonnant, constitué d'opérateurs aux positions et logiques extrêmement diverses. Ainsi, le terme de conseil en management ne se conjugue pas au singulier, mais beaucoup plus au pluriel. Il se donne à voir dans des structures, dans des activités, ou selon des orientations à la fois différentes les unes des autres quant à leurs thèmes et modalités d'intervention, mais comparables quant aux rapports qu'elles entretiennent avec les organisations.

La pratique du conseil en management est donc bien une activité contingente, tributaire de la maitrise de savoirs et habiletés multiples, tournés vers la réussite d'actions entreprises pour un client, dans un contexte donné et sur un marché particulier.

Il s'agit d'une activité de services qui vise à améliorer le fonctionnement et la performance, actuels ou futurs, d'une organisation publique ou privée : entreprise, association, ministère, collectivité territoriale, syndicat, etc.

Cependant, le conseil en management n'est pas un territoire bien balisé. Ses frontières sont encore imprécises. Comme l'ont révélé J. Gadrey et ses coauteurs, sa délimitation fait l'objet de controverses. Certaines sociétés qui s'en réclament exercent l'activité de conseil que de façon marginale, l'essentiel de leur chiffre d'affaires relevant de prestations de services tels que la formation, le développement d'application informatique ou l'élaboration d'enquêtes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2. Le consultant

Dans le domaine de la gestion, le consultant est une personne qui possède les qualifications et l'expérience pour résoudre un problème dans les domaines du marketing, de la production, de la logistique et des transports, des systèmes informatiques, des ressources humaines, de la finance et du management.

C'est un professionnel qui offre un service de conseil sur un sujet dans le but d'assister les dirigeants et le personnel des entreprises dans la gestion de leurs opérations.

Le consultant, *stricto sensu*, se contente de formuler des conseils : il fournit à son client des recommandations issues de l'expérience (la sienne et/ou celle de son entité d'appartenance), sur la base d'un diagnostic de la situation. En pratique, il reste présent dans l'entreprise pour accompagner la mise en œuvre de ces recommandations, soit en tant que superviseur, soit en tant qu'acteur.

En médecine, le terme **consultant** est utilisé pour désigner celui qui consulte le praticien, et non le praticien lui-même.

Il existe plusieurs raisons pour motiver des dirigeants d'entreprises à engager un consultant.

- **Expertise spécialisée** : en général, le directeur d'une entreprise recourt aux services d'un consultant lorsqu'il a besoin d'une expertise spécialisée et qu'il ne dispose pas des compétences requises à l'intérieur de son entreprise.

- **Objectivité** : d'autres raisons peuvent motiver un dirigeant d'entreprise. En effet, celui-ci peut désirer obtenir un point de vue objectif sur une situation complexe qui implique plusieurs personnes à l'intérieur de l'entreprise. Même la personne la plus qualifiée à l'intérieur d'une entreprise risque, dans l'analyse d'un problème et la définition de solutions pratiques, d'être influencée par ses implications personnelles, ses habitudes et ses façons d'appréhender les choses. Parce qu'il est indépendant de l'entreprise, le consultant peut être impartial dans des situations où il est difficile aux gens de l'intérieur de l'entreprise de l'être.

- **Crédibilité** : un consultant peut être demandé pour présenter un rapport dans le but d'appuyer une décision qui a été prise par un directeur d'entreprise. Un directeur peut connaître exactement ce qu'il veut et quelle décision prendre mais préfère se référer à un consultant pour obtenir le support nécessaire dans la réalisation de son projet. Ce qui pourra s'opposer, à ce moment-là, à l'intégrité et l'objectivité du consultant.

- **Capacité de travail** : souvent, l'entreprise cliente manque de cadres disponibles pour réaliser une étude ou un projet interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3. L'Entreprenariat

On peut définir l'entreprenariat en décrivant ce que font les entrepreneurs. Par exemple : «Les entrepreneurs font preuve d'initiative personnelle et prennent des risques calculés pour créer de nouvelles entreprises en sollicitant des ressources en vue d'appliquer de nouvelles idées novatrices permettant de résoudre des problèmes, de relever des défis ou de satisfaire aux besoins d'un marché clairement défini.»

Mais, comme l'indiquent les définitions suivantes, l'entreprenariat ne se limite pas aux activités commerciales et au profit :

«[1]L'entrepreneuriat sous-entend l'introduction du changement pour obtenir certains avantages. Ces avantages peuvent être d'ordre financier mais ils impliquent aussi la satisfaction de savoir que l'on est à l'origine d'un changement en mieux.»

Selon Richard Bodell et al «L'entrepreneuriat correspond essentiellement à l'acte de création qui exige la capacité de reconnaître une occasion, de façonner un but et de tirer parti d'une situation. Les entrepreneurs planifient, persuadent, sollicitent des ressources et donnent le jour à de nouvelles entreprises.»

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.4. L'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA)

L'ONECCA du Sénégal est un organisme jeune créé en l'an 2000.L'ONECCA est administré par un Conseil de l'Ordre et son fonctionnement est assuré par la Commission nationale du Tableau, la Chambre de discipline, une Commission d'équivalence et une Commission de la formation professionnelle.

Actuellement, l'ONECCA comprend 126 membres personnes physiques et 68 sociétés d'expertise (cf. annexe). Pour être inscrit en qualité d'expert-comptable ou de comptable agréé, il est notamment nécessaire de détenir un diplôme d'expertise comptable reconnu par l'autorité compétente ou tout autre diplôme jugé équivalent par la Commission d'équivalence.

Par règlement du 22 novembre 2000 instituant un Diplôme d'Expertise Comptable et Financière dans l'UEMOA, la formation au diplôme d'expertise comptable a été confiée pour une période transitoire de trois ans au Centre Africain d'Etudes Supérieures en

[1](Entrepreneurship: Creating a Venture par Lily Kretchman et al. Toronto: Wiley, 1991.)

Gestion (CESAG). A titre de dispositif transitoire, tous les anciens membres de l'Ordre National des Experts et Evaluateurs agréés du Sénégal (ONEEAS) à la date du 12 avril 2001, date d'entrée en vigueur du décret, ont été inscrits d'office à l'ONECCA. Il en est de même des sociétés d'expertise comptable. Ainsi, les membres actuels de l'ONECCA sont titulaires de diplômes et qualifications disparates, tels que le diplôme supérieur de comptabilité ou la qualité d'ancien inspecteur des impôts. La formation professionnelle est prévue par la loi et encadrée dans le Code des devoirs professionnels de l'ONECCA. Cette formation est également étendue aux Experts Comptables stagiaires.

Le système comptable en vigueur pour la tenue de la comptabilité du secteur privé au Sénégal est le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) qui est harmonisé avec le Système Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA). Un Conseil National de la Comptabilité (CNC) a également été créé par décret. Son rôle est (i) d'assurer la coordination et la synthèse des travaux de normalisation comptable et (ii) de veiller à la bonne application et à l'interprétation des normes comptables.

L'ONECCA dispose d'un code des devoirs professionnels homologué par un arrêté du ministre des finances. Les normes de travail, notamment les normes d'audit et de commissariat aux comptes, n'ont pas encore été élaborées. Les moyens financiers dont dispose l'ONECCA proviennent essentiellement des cotisations des membres ; aucune subvention n'est perçue de l'Etat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.5. L'expert-comptable

D'après les informations tirées du site[2] de l'ONECCA, est expert-comptable, au sens de la présente loi, celui qui, inscrit au tableau, fait profession habituellement de :

- réviser, apprécier, vérifier et redresser les comptabilités des entreprises et des organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail ;
- certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers requis des entreprises par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ;
- exercer les fonctions de commissaire aux comptes et de commissaire aux rapports, et, à cet effet notamment, évaluer les entreprises en cas de fusion, scission, cession, absorption, apport partiel d'actif et augmentation de capital ;
- effectuer des audits comptables et financiers.

[2] http://www.onecca.org

L'expert-comptable peut aussi :

- organiser, tenir, arrêter, surveiller les comptabilités de toute nature ;
- analyser la situation et le fonctionnement des entreprises sous leurs aspects économiques, informatiques, juridiques, et financiers ;
- exercer des fonctions d'arbitre et des mandats d'expertise judiciaire en matière comptable, ainsi que des mandats de syndic, de liquidateur judicaire ou d'administrateur provisoire ;
- et d'une façon générale, donner tout conseil ou faire toute recommandation en matière juridique et fiscale, de gestion et d'organisation.

L'article 695 de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE complète la loi 2000-05 du 10 janvier 2000, portant création de l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Sénégal en précisant que les commissaires aux comptes doivent être choisis parmi les experts comptables agrées inscrits à l'ordre des experts comptables.

Nul ne peut faire usage des titres, ni exercer la profession d'expert-comptable s'il n'est inscrit au tableau de l'Ordre et s'il n'a prêté serment d'exercer sa profession avec conscience et probité.

L'expert-comptable est un professionnel libéral, conseiller naturel de l'entreprise, dont les missions sont définies contractuellement dans le respect d'une éthique professionnelle contrôlée par l'Ordre.

Il est également astreint à l'obligation de formation continue et à un contrôle de qualité.

Enfin, il est tenu de souscrire une assurance pour garantir sa responsabilité professionnelle.

La mission du comptable agréé est plus restrictive. En effet l'article 9 de la loi considère que : est comptable agréé « celui qui fait profession habituelle de tenir, ouvrir, surveiller, centraliser, arrêter et, dans l'exercice de ses missions, redresser les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail. »

Les cabinets de conseil en management proposent différents types de services qui seront développés dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : LES PRODUITS PROPOSES PAR UN CABINET DE CONSEIL EN MANAGEMENT

Les activités du cabinet de conseil sont de natures diverses et peuvent être résumées autour de six concepts: l'expertise comptable, les activités en audit-conseil, les activités en fiscalité, les activités en social, les activités en conseil de contrôle de gestion et d'assistance à la création d'entreprise. Dans ces concepts sont regroupés différentes composantes :

2.1. Expertise comptable

Révision de comptes

Surveillance de la comptabilité ;

Supervision des travaux d'arrêté des comptes intermédiaires ou définitifs.

Arrêtés comptables intermédiaires

Situations comptables intermédiaires, mensuelles ou trimestrielles ;

Mise en place d'outils pour la production rapide de situations mensuelles (à partir de la comptabilité).

Aide à la mise en place du système comptable

Plan comptable ;

Paramétrage des outils comptables ;

Organisation des méthodes et procédures comptables.

Comptes de groupe

Etablissement de comptes consolidés ;

Aide à la mise en place d'une consolidation.

Reporting et comptes de filiales

Reportings destinés aux sociétés mères, aux normes anglo-saxonnes ou françaises ;

Mises en place de procédures de reporting.

2.2. Activité en audit - conseil

Audit contractuel comptable et financier

Audit comptable des états financiers ou de la comptabilité des sociétés :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Travaux : revue analytique, validations par confirmation externe, sondages, contrôles physiques de l'existant, approche par les risques, contrôle des principaux processus comptables, analyse de performance de la fonction comptable.

Conclusions : conséquences des anomalies relevées sur la sincérité des comptes, formulations de recommandations et suivi des correctifs.

Conseil en gestion financière et évaluation d'entreprises

Diagnostics financiers ;

Analyse de rentabilité des capitaux investis, ratios financiers ;

Analyse de structures financières, analyse de la gestion des fonds de roulement ;

Choix des modes de financements ;

Audit préalable à l'acquisition d'une structure ;

Evaluation d'entreprise ;

Transmission d'entreprise : préparation du projet, dossier de présentation.

Relations avec les organismes bancaires et financiers

Elaboration des dossiers de crédit : créations, implantations, acquisitions, investissements ;

Etablissement des dossiers de subventions ou d'exonérations ;

Etude de plans de financement, choix des financements ;

Etablissement de plans de trésorerie.

Audits divers

Audit des procédures et de l'organisation ;

Audit social ;

Audit stratégique ;

Audit des systèmes d'information de l'entreprise.

Conseils et études divers

Organisation générale ;

Stratégie de développement ;

Assistance à la prévention et au traitement des difficultés de l'entreprise.

2.3. Activité en fiscalité

Déclarations fiscales diverses

Liasses fiscales, Impôts directs ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TVA et taxes assimilées ;

Autres impôts ;

Assistance à l'occasion de contrôles fiscaux.

Gestion fiscale de groupe

Mise en place de conventions d'intégration fiscale ;

Déclaration fiscale intégrée ;

Gestion du périmètre intégré, conséquences des sorties de périmètre.

Conseil fiscal

Optimisation de la gestion fiscale ;

Études et consultations sur les problèmes d'ordre fiscal ;

Simulations fiscales préalables à la validation de projets.

Demandes d'exonération, réclamations, crédits d'impôts des entreprises

Report en arrière des déficits fiscaux ;

Crédit d'impôt recherche ;

Crédit d'impôt apprentissage ;

Crédit d'impôt prospection commerciale ;

Crédits d'impôt divers (famille, intéressement, formation, nouvelles technologies...).

Fiscalité des personnes et des sociétés de personne

Déclarations d'impôt sur le revenu ;

Déclaration d'impôt de solidarité sur la fortune ;

Déclarations des SCI ;

Assistance du contribuable à l'occasion de vérifications.

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.4. Activité en social

Traitement de la paye

Établissement des bulletins de salaire ;

Établissement des déclarations de cotisations sociales ;

Formalités liées à l'embauche ;

Recherche d'allègement de cotisations sociales ou d'aide à l'emploi ;

Assistance dans les relations avec les organismes sociaux ;

Assistance à l'occasion de vérifications et de contrôles des administrations sociales.

Droit du travail

Aide à l'application des dispositions législatives et réglementaires de droit du travail ;

Consultations sur des problèmes spécifiques au droit du travail ;

Examen de la convention collective de l'entreprise ;

Rédaction, ou assistance à la rédaction de contrats de travail ;

Aide à la gestion des contentieux et licenciements ;

Etude et mise en place de systèmes d'intéressement, de la participation des salariés ;

Obligations sociales: règlement intérieur, élections des délégués du personnel, comité d'entreprise ;

Conseil en protection sociale, prévoyance, mutuelle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.5. Activité en conseil / contrôle de gestion

Comptabilité de gestion

Mise en place de comptabilité analytique ;

Analyse de coûts, de marges, de rentabilité ;

Calcul prix de revient article, global, par famille ou individuel.

Gestion prévisionnelle

Etablissement de comptes prévisionnels ;

Budgets prévisionnels, contrôle budgétaire ;

Etablissement de plan de financements prévisionnels ;

Projets d'investissement : coût et rentabilité.

Aide à la gestion

Tableaux de bord ;

Ratios de gestion ;

Tableaux d'emplois ressources ;

Etudes d'optimisation des résultats.

Mise en place de systèmes d'information (applications bureautiques). Exemples:

Gestion de stocks ;

Exportation et exploitation des données de la comptabilité ;

Analyses diverses, statistiques ;

Archivage de données.

Gestion de trésorerie

Etablissement de prévisions à partir de budgets d'exploitation et de données commerciales et financières ;

Conseil pour l'optimisation des délais de paiement, d'encaissement.

2.6. Assistance à la création d'entreprise

Conseils pratiques

Le business plan ;

L'étude de marché ;

La protection des idées (brevets, marques) ;

Orientations vers les organismes susceptibles de fournir de l'information (chambres et fédération professionnelles…).

Financement

Sources de financements ;

Modes de financement ;

Dossier de financement ;

Participation aux discussions avec les partenaires financiers ;

Elaboration du plan de financement ;

Détermination du besoin en fonds de roulement ;

Détermination du point mort ;

Élaboration du compte de résultat prévisionnel, du tableau de financement, du plan de trésorerie.

Juridique

Choix de la structure juridique ;

Formalités de création, immatriculation au registre de commerce ;

Aide à l'établissement de statuts.

Fiscalité

Les choix fiscaux (IS, BIC, BNC…) ;

Le créateur et la fiscalité personnelle ;

Immatriculations fiscales et sociales.

Social

Le choix du statut social de l'entrepreneur ;

Le créateur et la gestion sociale ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les exonérations fiscales et sociales ;

Charges et prestation sociales.

2.7. L'audit

Le site Wikipédia a donné les significations suivantes au mot audit :

« L'audit est une activité de contrôle et de conseil qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité ».

L'audit est surtout un outil d'amélioration continue, car il permet de faire le point sur l'existant (état des lieux) afin d'en dégager les points faibles et/ou non conformes (suivant les référentiels d'audit). Cela, afin de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés.

L'audit est un processus systématique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné.

Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. Auditer une entreprise, un service, c'est écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place ».

L'ensemble de ces services requiert des compétences spécifiques que les femmes acquièrent de plus en plus dans les différentes structures de formation. Toutefois, elles devront s'adapter dans un environnement où elles sont confrontées à différents obstacles tels que relatés dans le chapitre suivant.

Ce chapitre est basé sur l'analyse de données parues dans le site www.l'expert-comptable.com ainsi que de brochures d'informations relatives aux activités des cabinets d'expertise comptable de la place. Nous nous sommes également inspirée de données recueillies lors d'interwiews menées à l'occasion d'un stage chez l'expert-comptable Mamina CAMARA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : L'ENTREPRENARIAT FEMININ AU SENEGAL

L'entreprenariat féminin est une notion de plus en plus reconnue. Encourager le développement des activités économiques des femmes par le biais de la promotion entrepreneuriale peut avoir une incidence positive dans un certain nombre de domaines. En premier lieu, il contribue à la croissance économique et offre des opportunités d'emploi. Il permet en outre d'améliorer le statut social, la formation et l'état de santé des femmes et de leurs familles.

Les femmes entrepreneures évoluent le plus souvent dans la PME ou la micro PME. Elles sont aussi partagées entre le secteur informel et formel. Les contraintes auxquelles elles sont confrontées, sont relatives de façon plus générale à la micro, petite et moyenne entreprise, du secteur formel comme du secteur informel. D'autres contraintes sont relatives à la situation des femmes de façon plus spécifique dans l'économie et dans la société sénégalaise.

Aussi ne peut-on concevoir et mettre en place des politiques et programmes performants de promotion de l'entreprenariat féminin sans avoir au préalable identifié ces contraintes et les avoir analysées d'une façon approfondie. Ces contraintes sont étudiées par la Direction de l'entreprenariat Féminin du Sénégal, dans sa *« lettre de strategie de promotion et de developpement de l'entreprenariat feminin »*, (pages 9 à 14). Il s'agit des points suivants :

3.1. Les contraintes liées à l'accès à l'information économique

La compétition à l'échelle nationale et internationale se joue sur une bonne connaissance des réalités des marchés d'offre et de demande de biens et services. Aussi l'accès à l'information économique est-il indispensable notamment celles relatives aux sources et conditions d'acquisition de crédit, aux créneaux porteurs de croissance dans le pays, aux capacités des concurrents et à la solvabilité des clients, à la réglementation régissant la pratique des affaires dans le monde.

D'une manière générale, ces informations ne sont pas disponibles en temps réel faute de structures susceptibles de les fournir. Certes il existe des structures comme le Trade Point, le Centre International de Commerce Extérieur du Sénégal et les structures

CESAG - BIBLIOTHEQUE

d'information des ministères chargés de la chose économique qui élaborent et diffusent des informations économiques. Cependant ces informations ne sont pas à la portée des femmes chefs d'entreprise du fait de leurs incapacités à traiter, analyser et interpréter de telles informations à des fins de décision.

3.2. Les contraintes liées à l'éducation et à la formation à l'entreprenariat

La grande majorité des femmes chefs d'entreprises sont des self-made women, sorties des entreprises familiales à travers un apprentissage long et fastidieux; elles ont grandi sous la tutelle et la protection d'un mentor plus particulièrement du secteur non structuré.

Très peu d'entre elles ont été formées et initiées dans des structures appropriées et selon des modalités modernes avec des matières pertinentes à la création, au développement et à l'expansion des entreprises performantes. A cela s'ajoute le fait que malgré l'existence des écoles de management de qualité au Sénégal celles-ci ne sont pas fréquentées par des femmes chefs d'entreprise en exercice. Et dans le système scolaire classique, la formation à la culture d'entreprise et à la culture de l'épargne fait défaut.

Cette lacune de formation formelle, structurée et systématisée constitue un obstacle à leur évolution dans des secteurs qui requièrent des compétences pointues que seules l'éducation et la formation peuvent donner.

3.3. Les contraintes liées à l'accès aux marchés porteurs et solvables

Les femmes chefs d'entreprise ont accès à des marchés solvables du fait qu'elles voyagent beaucoup dans des pays fournisseurs de biens et services. Néanmoins ces voyages s'effectuent dans des conditions de sécurité et de garantie des transactions souvent limitées du fait de l'absence de maîtrise des paramètres qui gouvernent lesdits marchés, de l'absence de connaissances des marchés internes et externes, en amont et en aval, et de la faible maîtrise des circuits de commercialisation.

Cette absence de maîtrise des paramètres engendre de sérieuses pertes de transaction et décourage certaines d'entre elles. Même s'il y en a qui réussissent, les coûts sont exorbitants et pourraient être ramenés à des niveaux raisonnables et rentables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.4. Les contraintes liées à la disponibilité et l'accessibilité des structures d'appui et de conseil :

Les besoins d'appui et de conseil ont toujours été et demeurent importants pour les chefs d'entreprises femmes au Sénégal. L'existence de plus en plus grande de ces besoins a engendré des structures d'appui et de conseil que sont les organisations professionnelles auxquelles elles appartiennent, le Centre de gestion agrée de la Chambre de Commerce, l'Agence de Développement et de Promotion de la PME, l'Office de Promotion des Exportations, l'Observatoire de l'Industrie, etc.

D'autres structures comme les Centres nationaux de formation et d'appui des femmes sont en cours de réalisation.

La multiplicité de ces structures d'appui et leur inflation risquent de poser des problèmes de coordination et de cohérence dans leurs interventions.

3.5. Les contraintes liées à la disponibilité et l'accessibilité des structures, des conditions et des modalités de financement

Au Sénégal, il existe beaucoup de structures de financement des activités des femmes chefs d'entreprise, malgré le fait que la complainte de taille de leur part est l'accès aux crédits.

Parmi les structures de financement on peut citer le Fonds de Promotion Economique, le Fonds Taïwanais, les Fonds disponibles au sein des Projets tels l'Agence du Fonds pour le Développement Social (AFDS), le Fonds du Programme de Lutte contre la Pauvreté, les Fonds du PMIA, les Fonds du Projet de Promotion de l'Entreprise Rurale, etc.

Tous ces fonds s'ajoutent à ceux disponibles à travers les Mutuelles d'Epargne et de Crédit et d'une manière générale à travers le système de financement décentralisé et le système de financement classique.

Là, comme par ailleurs la disponibilité n'est pas la question, mais l'accessibilité et la qualité de prestations de services de ces structures de financement.

3.6. Les contraintes d'ordre législatif et réglementaire

Les dispositions de la loi fondamentale garantissent les droits fondamentaux des femmes et des femmes travailleuses ; cependant, à l'application, certaines dispositions

CESAG - BIBLIOTHEQUE

constituent des freins à leur promotion, particulièrement dans le domaine des affaires. Il s'agit notamment des droits de propriété et de possession de patrimoines immobiliers et des possibilités de constituer des garanties et des sécurités réelles.

3.7. Les contraintes liées aux aspects socioculturels

Les qualités entrepreneuriales de la femme sont indéniables du fait des qualités intrinsèques dont elles disposent : l'intuition, la créativité, l'imagination, le souci du détail, le goût du fini associés à la sensibilité, à l'esthétique et à l'éthique.

Cependant ce potentiel n'est pas utilisé à bon escient. Partout, au lieu de faire preuve de créativité et d'imagination elle a une tendance au mimétisme aveugle qui fait que des secteurs porteurs sont envahis par plusieurs actrices alors que d'autres ne sont pas investis.

A titre d'exemple, dans le secteur des services, la partie commerce occupe une très grande place alors que la partie relative aux technologies de l'information et la communication est délaissée. Dans le secteur de la production industrielle, rares sont les femmes qui occupent des places significatives du fait de la peur de s'engager dans les créneaux inconnus.

Il s'y ajoute que du fait du rôle de gardienne des traditions, il n'est pas rare de voir des femmes chefs d'entreprise faire étalage d'ostentation et de gaspillages particulièrement dans les cérémonies familiales, sociales et religieuses.

Pour bien appréhender notre sujet, une méthodologie qui s'articule autour de sept points est adoptée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : APPROCHE METHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique de ce travail a consisté à identifier le modèle d'analyse et le modèle de recherche. Les techniques de collecte utilisées sont : l'observation directe, la revue documentaire, les enquêtes et les entrevues avec les femmes entrepreneures. Après le traitement et l'analyse des données qui en ont résulté, la rédaction du document a porté sur le rapport provisoire, la validations des résultats et la rédaction de du document final.

Malgré les difficultés rencontrées, nous avons tenu à rester dans le cadre d'une certaine éthique de recherche.

4.1. Modèle d'analyse

Conscientes de l'évolution rapide de l'économie globale de nos jours, les femmes africaines commencent à y jouer de plus en plus un important rôle. Avec les nombreuses réformes économiques de ces dix dernières années, l'opportunité a été offerte au secteur privé africain d'accroître et de prouver sa compétitivité sur le marché mondial. Durant cette même décennie, les femmes africaines ont utilisé leurs connaissances traditionnelles des marchés pour mener leurs activités génératrices de revenus. Actuellement, l'accès à l'éducation tertiaire leur permet de se lancer dans de nombreuses activités commerciales. Ainsi, les femmes ouest africaines opèrent dans différents domaines d'activités tels que la restauration, la vente de produits cosmétiques, l'architecture, la médecine, l'enseignement, l'hôtellerie, les cybercafés, mais aussi le métier de consultant.

Partant du postulat que le développement de l'entreprenariat féminin doit être l'affaire de tous, nous nous sommes posés la question de savoir quel rôle les divers acteurs de la société jouent-ils pour lever les diverses contraintes auxquelles les femmes entrepreneures sont confrontées. Dès lors nous sommes tentées de nous demander quelles sont les barrières qui empêchent les femmes entrepreneures en général de réussir ? Est-ce des barrières culturelles, le manque de moyens financiers, l'environnement juridique administratif et réglementaire dans lequel elles évoluent ?

Dans une perspective de trouver des réponses à ces interrogations, nous avons décidé d'étudier les facteurs de réussite de la femme entrepreneur dans un secteur où les femmes ne sont pas encore suffisamment représentées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.2. Modèle de recherche

Pour une analyse profonde et objective, la détermination des facteurs de réussite d'un cabinet de conseil en management, financé par le Fonds National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin (FNPEF) s'est faite principalement à travers une revue documentaire, des enquêtes de terrain caractérisées par une combinaison de la méthode qualitative et quantitative.

Dans la méthode qualitative, la recherche a été principalement descriptive et l'exploitation des données s'est faite sur la base de l'analyse de contenu qualitative qui a consisté à réduire les données telles que recueillies auprès des interlocuteurs en catégorie à des fins d'élaborations théoriques.

Dans la méthode quantitative, les recherches descriptives et explicatives étaient combinées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.3. Techniques de collecte de données utilisées

Les stratégies de collecte de données principalement utilisées dans ces études sont les suivantes :

L'observation directe

Elle s'est faite à travers les visites effectuées dans des cabinets de consultance et au siège de l'ONECCA. Celles-ci nous ont permis de comprendre l'organisation des cabinets mais aussi le mode de fonctionnement de l'ordre.

La revue documentaire

Après le choix du sujet, nous avons procédé à la lecture de différents rapports, ouvrages, revues, articles et résultats de travaux de recherches en rapport avec le conseil en management (voir bibliographie). Ceci nous permet d'améliorer nos connaissances sur le thème afin de mieux cerner l'objet d'étude. Ainsi avons-nous été au niveau de la bibliothèque centrale du CESAG, celle de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar afin de consulter différents ouvrages, différents aspects du conseil en management. Des mémoires de fin d'études qui portent sur des sujets connexes ont aussi été consultés à la bibliothèque du CESAG.

L'internet, à travers le moteur de recherche Google, nous a aussi été d'un très grand apport. Il nous a permis, tout au long de l'étude, d'exploiter le maximum d'informations portant sur le métier de conseil au Sénégal, en Afrique et dans le monde entier.

Ces lectures faites dans le cadre d'un travail préliminaire, nous ont permis de bien comprendre les différents aspects du sujet de notre mémoire et de connaitre sous quels angles l'appréhender pour répondre aux différentes interrogations qui nous ont poussés à choisir le sujet.

Les enquêtes

Elles se sont faites par l'administration des questionnaires élaborés pour collecter des données surtout quantitatives. Ainsi, il a été administré un questionnaire à des entrepreneures femmes.

Les entrevues

Elles ont été menées avec comme outil un guide d'entretien. Ainsi, des rencontres se sont tenues avec des acteurs du secteur pour aborder des aspects qualitatifs de l'étude.

CESAG BIBLIOTHEQUE

4.4. Le traitement et l'analyse des données

Le tableur Excel nous a permis de traiter les données quantitatives telles que les coûts du projet, les recettes prévues, etc.

L'utilisation de la comptabilité analytique a permis de décomposer l'ensemble des charges des cabinets pour avoir les coûts de revient et déterminer les résultats analytiques. Les critères de rentabilité tels que la VAN (valeur actuelle nette), le TRI (taux de rendement interne), le DR (délai de récupération) ont permis d'étudier la rentabilité d'un investissement dans un cabinet de consultance.

4.5. La rédaction du document

La rédaction du rapport provisoire

Apres l'analyse et l'interprétation des données un rapport est rédigé. Dans ce rapport, il est analysé et interprété les différents résultats obtenus et des recommandations ont été formulées.

La validation des résultats

La validation des résultats s'est faite par l'encadreur et des professeurs du CESAG, et a pour objectif de :

- recueillir les suggestions et critiques formulées au cours de la recherche;
- générer de nouvelles informations;
- enrichir et corriger les résultats.

Rédaction du document final

Les corrections sont par la suite apportées au document en prenant compte en les critiques, suggestions et recommandations. Elles se font dans la perspective d'une facile appropriation par les parties prenantes.

4.6. Limites et difficultés

La difficulté principale résidait dans l'indisponibilité des experts comptables qui ont des emplois du temps très chargés. Une autre difficulté a été notée au niveau de l'obtention des données sur les chiffres d'affaires et les charges d'exploitation des cabinets.

4.7. Ethique de recherche

Les résultats de cette recherche pouvant avoir un impact déterminant sur les décideurs et la communauté scientifique, une attention particulière a été accordée à l'objectivité ainsi qu'à l'exhaustivité dans l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Cette méthodologie nous a guidés tout au long de notre activité de recherche pour aboutir à un certain nombre de résultats. Ces derniers sont développés dans le cadre pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU FONDS NATIONAL DE PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT FEMININ

5.1. Origine du fonds national de promotion de l'entreprenariat féminin (FNPEF)

Dans le sillage du Programme National de Lutte contre la Pauvreté qui est aujourd'hui le cadre de référence de toute politique de planification sectorielle, le Gouvernement de la République du Sénégal à travers le Ministère des PME, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance, s'est engagé à mettre en place un Fonds spécial appelé « Fonds National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin » à partir des ressources publiques.

Le FNPEF a été créé par décret 2004-426 en date du 14 Avril 2004.

Il constitue un des maillons du dispositif de l'Etat en matière de promotion de l'entreprenariat féminin.

Cette option se justifie pour plusieurs raisons, dont entre autres :

- Les femmes constituent la couche sociale la plus importante et la plus vulnérable au Sénégal ; elles sont victimes d'une marginalité économique qui constitue un important manque à gagner dans le cadre de l'activité de création d'emplois et de richesse à l'échelle nationale ;

- Depuis bientôt un peu plus d'une décennie, bon nombre d'entre elles ont fait une irruption remarquée dans la sphère économique nationale, sans disposer de facilités suffisantes d'accès aux ressources financières et d'une assistance technique conséquente et adaptée ;

- Beaucoup de femmes déjà installées, en particulier dans le secteur informel éprouvent énormément de difficultés à voir leurs entreprises se formaliser et se muer, pour celles qui en ont le potentiel, en PME modernes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.2. Objectifs du FNPEF

L'objectif du FNPEF est de favoriser la promotion de l'entreprenariat féminin par la formation, le renforcement des capacités des entreprises potentielles ou réelles et par la facilitation de leurs accès aux ressources financières.

5.3. Missions du fonds

Le Fonds National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin a pour missions de :

- favoriser la formation, le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs potentielles ou réelles ;
- appuyer l'élaboration de dossiers de projets ;
- financer les projets des femmes entrepreneurs et celles qui sont porteuses de projets ;
- assurer le suivi des projets ;
- garantir les emprunts contractés auprès des mutuelles d'épargne et de crédit.

5.4. Organisation

➢ **Tutelle du fonds**

Le Fonds National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin est créé au sein du Ministère des PME, de l'Entreprenariat féminin et de la Micro finance.

➢ **Organes de gestion du FNPEF**

Les organes du FNPEF sont constitués par :

Un Comité de Gestion présidé par le Ministre des PME, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance ou son représentant, qui comprend :

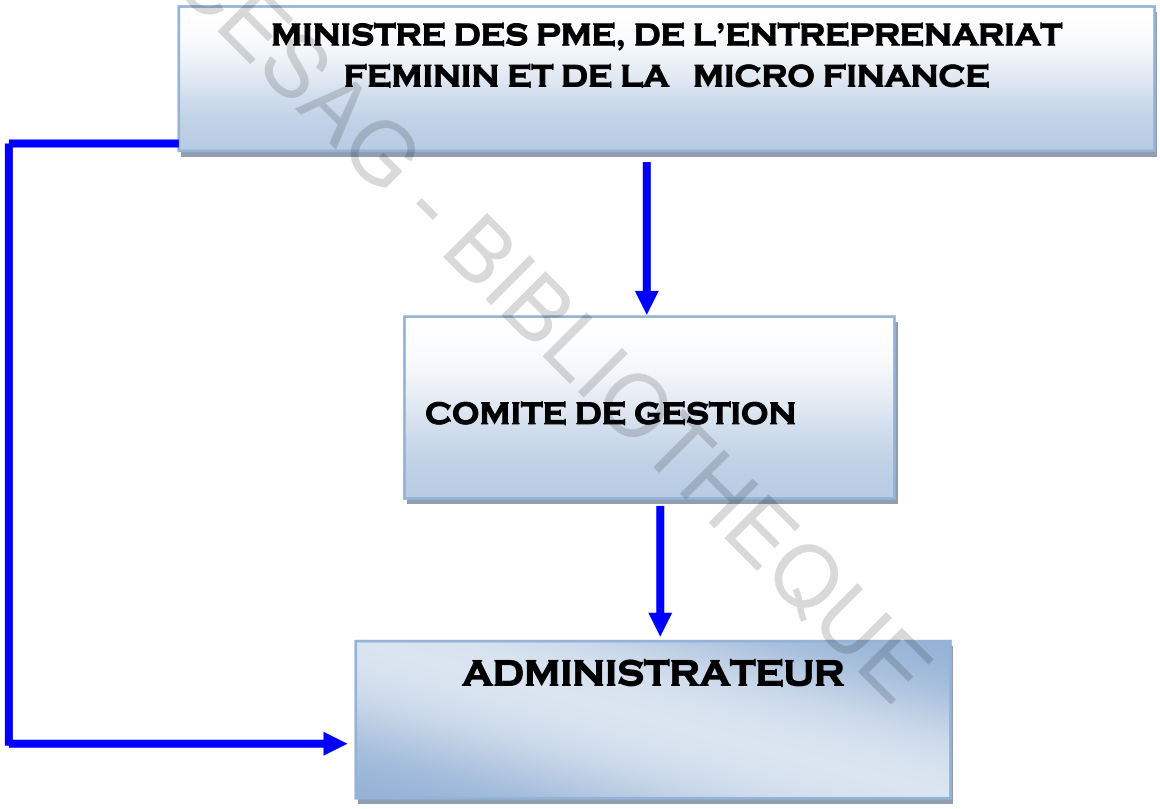
- un représentant du ministère chargé des finances.
- un représentant du ministère chargé de la famille, du développement social et de la solidarité nationale.
- un représentant du ministère chargé des PME, de l'entreprenariat féminin et de la micro-finance.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- un représentant du ministère chargé de l'Emploi. Un représentant du réseau des femmes entrepreneurs.
- un représentant des structures mutualistes d'épargne et de crédit.

Un Administrateur qui assure le Secrétariat du Comité de Gestion conformément au Décret 2004-426. L'Administrateur est nommé par Décret sur proposition du Ministre des PME, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance.

Organigramme du FNPEF



CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.5. Informations sur les conditions de financement du FNPEF

*** Plafond de crédit** : 50 millions

*** Apport personnel** : 5 % du montant accordé

*** Taux d'intérêt** : 5 % par an jusqu'à 30 millions inclus

: 7 % par an au-delà de 30 millions

*** Délai de grâce** : 6 mois maximum

*** Garantie réelle** : Elle est personnelle ; par nantissement selon les investissements ; par caution solidaire s'il s'agit d'un groupement.

*** Durée du crédit** : La durée varie entre 2 ans et 5 ans selon le montant accordé et la rentabilité de l'activité.

*** Echéances de remboursement** : Mensuelles

NB : Les financements sont octroyés à travers les Institutions financières signataires de Convention cadre avec le FNPEF.

En plus des problèmes liés au financement que le FNPEF les aide à résoudre, les femmes entrepreneures sont confrontées à de nombreuses difficultés.

CESAG BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : PROBLEMATIQUE DE LA FEMME ENTREPRENEURE

6.1. Facteurs à prendre en compte lors de la création d'un cabinet de conseil en management et d'expertise comptable par une femme

Un certain nombre d'interrogations mérite d'être posé au moment de la création d'une entreprise par une femme; il s'agit de :

- Est-ce qu'elle connait bien le secteur correspondant au service en question?
- Est-ce qu'elle dispose des ressources nécessaires? Est-ce qu'elle sera en mesure de se les procurer?
- Comment sa famille pourra-t-elle se débrouiller dans ces conditions?
- Est-ce qu'elle a les compétences nécessaires pour faire aboutir son entreprise?

Dans cette section, nous traitons plus en détail quelques-unes de ces questions. Sont présentés ci-après certains facteurs qu'il faut prendre en compte.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.1.1. Compétences techniques

Dans le cas un cabinet d'expertise comptable, il faut nécessairement être diplômée en comptabilité pour en prétendre la mise en place. En effet, il faut être un expert-comptable membre de l'ONECCA pour avoir l'autorisation de mettre en place un cabinet d'expertise comptable et pouvoir conduire des audits et certifier des comptes. Toute femme chef d'entreprise doit faire preuve des compétences techniques nécessaires à la conduite de l'activité. Faute de posséder ces compétences, il sera impossible de mettre en place un cabinet d'expertise comptable.

6.1.2. Choix du concept sous-tendant l'entreprise

Le début consiste à choisir le type d'entreprise à démarrer. Le concept commercial doit englober la prestation à proposer, la clientèle que l'on espère attirer, les modalités des prestations, ainsi que les besoins des clients auxquels l'entreprise s'efforcera de satisfaire. En s'expliquant en détail ce concept d'entreprise, l'entrepreneure augmentera les chances de réussir.

6.1.3. Situation familiale

Le soutien de la famille est une condition sine qua non. La création et la direction d'un cabinet prennent beaucoup de temps. Dès que la famille consent et donne son soutien, la femme pourra consacrer le temps requis à l'entreprise.

6.1.4. Caractéristiques et compétences personnelles relevant de l'esprit d'entreprise

Le chef est le membre le plus important de l'entreprise projetée, la réussite de cette dernière dépend ainsi de son dynamisme. Puisque c'est elle qui est chargée de la gestion, il lui faut des caractéristiques et compétences relevant de l'esprit d'entreprise:

- **Motivation:** l'entrepreneure doit se montrer extrêmement motivée par le concept d'entreprise et enthousiasmée pour les perspectives de création et de gestion du fonds de commerce. Le projet doit s'inspirer des intérêts et désirs, et non pas du fait que l'on n'a pas d'autres fonctions professionnelles. La motivation augmente les chances de la réussite de l'entreprise.

- **Sens de l'engagement:** il faut que, l'entreprise prime sur toute autre chose et que la femme accepte d'y consacrer le temps, les soins et les ressources nécessaires.

- **Tolérance à l'égard du risque:** investir dans une entreprise, cela comporte des risques, y compris celui de la faillite. L'entrepreneure est tenue de faire face à de tels dangers, qu'elle a à apprendre à faire face.

- **Compétences en matière de prise de décision:** une femme chef d'entreprise douée doit pouvoir prendre des décisions pénibles ayant un impact sur son entreprise.

- **Relations avec autrui:** une femme chef d'entreprise doit savoir entretenir des relations avec ses clients et fournisseurs.

- **Connaissance de soi:** une femme chef d'entreprise sage connaît ses points forts et faibles en matière de gestion. Pour compenser ses faiblesses, elle peut faire appel à des consultants ou employés qui s'y connaissent en la matière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Autres facteurs clés

Parmi les autres facteurs qu'il faut prendre en compte lors du démarrage d'une entreprise ou de la préparation d'un plan de développement d'entreprise, nous pouvons citer les suivants :

- **Clients possibles et potentiel de marché :** il faut identifier les clients possibles et définir leurs besoins. Par ailleurs, il importe d'estimer le chiffre d'affaires prévisionnel à partir du marché ciblé.

- **Concurrence :** il faut connaitre les concurrents potentiels, c'est-à-dire, les experts comptables et les sociétés d'expertise comptable présents sur le marché.

- **Ressources/capitaux :** il est nécessaire de déterminer les ressources dont on aura besoin, celles déjà disponibles, les sources possibles de ces moyens, ainsi que les modalités de paiement de ceux-ci. Pour réussir ou démarrer un fonds de commerce, les moyens nécessaires peuvent être décomposés comme suit:

  - ***Ressources humaines:*** les employés constituent la ressource la plus importante de n'importe quelle entreprise.

  - ***Moyens matériels:*** il s'agit ici de terrains, bâtiments, machines, matériels et ressources naturelles concourant à l'accomplissement de nos objectifs commerciaux.

  - ***Moyens financiers:*** le fonctionnement des établissements exige qu'on dispose d'argent liquide et de facilités de crédit. C'est par l'intermédiaire du financement qu'on obtient des ressources matérielles et incorporelles, et, pour se faire consentir des fonds, on fait le plus souvent appel à des amis et des parents, des banques et des établissements financiers non bancaires (par exemple, des caisses d'épargne).

  - ***Moyens incorporels:*** par exemple, les informations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Marketing:** dans ce domaine, il faut identifier les clients potentiels, les produits ou prestations à proposer, le système de distribution de ces derniers, les moyens de publicité destinés à pousser le client à faire l'achat et la fixation des prix.

- **Emplacement:** en raison de son rapport durable avec la rentabilité, l'emplacement d'une entreprise est un facteur clé qui mérite d'être analysé de manière réfléchie. Pour cette dernière, la circulation constitue la clé de la rentabilité. Une entreprise qui se situe hors de la zone de circulation principale voit se compromettre sa prospérité, voire sa survie même. Par ailleurs, la croissance d'une firme amène parfois à la nécessité de s'élargir, ce qui oblige le propriétaire à se décider à développer son activité sur le même site, le cas échéant, ou bien, à déménager vers une autre zone. Quelle qu'en soit la motivation, le choix de l'emplacement risque de faire engager une dépense importante ; c'est une décision qui, une fois mise en œuvre, doit être assumée. Donc, avant de démarrer l'activité, il est nécessaire de s'informer des facteurs qui doivent conditionner la décision:
  - proximité du marché ciblé ;
  - proximité des sources de main-d'œuvre ;
  - moyens de transport ;
  - taille de la population du marché potentiel.

6.2. La vie d'une femme chef d'entreprise

Une femme chef d'entreprise doit faire preuve d'un nombre de caractéristiques personnelles et de compétences de gestion, dont:

- le sens de l'engagement et de la résolution ;
- l'empressement à courir des risques et la capacité de tolérer l'ambiguïté et l'incertitude ;
- la créativité, l'autonomie et l'adaptabilité ;
- le désir ardent de briller ;
- la capacité de traiter avec les clients et les fournisseurs ;
- la faculté de prendre des décisions.

Comme il a été indiqué dans la section précédente, les femmes chefs de cabinets d'expertise doivent posséder toute une gamme de compétences pour qu'elles puissent réussir leur entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'entrepreneuriat est assorti d'avantages et d'inconvénients. On jouit de l'autonomie, on prend ses propres décisions et on peut travailler chez soi. De plus, dans cette capacité il sera possible de se concentrer sur un nombre sélectionné de clients clés.

Par contre, il faut passez de longues heures de travail, en sachant qu'à tout moment on court le risque de la faillite et de la perte des capitaux. En réalité, la faillite commerciale se voit souvent, puisque moins de la moitié des entreprises nouvelles restent viables au bout des cinq premières années.

6.2.1. Les Femmes chefs d'entreprise

La femme fait bien de réfléchir d'une manière réaliste à ce qu'elle est capable d'accomplir aux différentes étapes de sa vie. Par exemple, si elle a de jeunes enfants, il est peut être difficile de remplir ses obligations familiales en même temps que ses responsabilités de chef d'entreprise. A ce stade, la perspective de déplacement dans le cadre d'une entreprise régionale ou internationale est peut-être à reporter à plus tard. Par la suite, au fur et à mesure que les enfants grandissent, il se peut que la femme dispose de plus de temps à consacrer au développement de son fonds de commerce. Si, par contre, elle compte procurer aux enfants une éducation privée, elle doit en toute probabilité éviter tout risque d'ordre financier.

On assiste actuellement à un phénomène en voie de croissance : la création par des femmes de fonds de commerce dans des secteurs qui étaient autrefois considérés comme étant du ressort exclusive des hommes. Il importe, donc, de prévoir les obstacles supplémentaires auxquels elle se heurte inévitablement en créant une telle entreprise. Dans ce contexte, il faut accepter de s'informer de tout ce qui concourt à la réussite des hommes dans ces domaines et des avantages qui sont propres à la femme.

6.2.2. Conditions requises pour assurer le succès.

Quels éléments sont susceptibles d'assurer le succès dans le monde de la consultance? En général, les entrepreneurs ou femmes chefs d'entreprise tendent à faire preuve des caractéristiques suivantes:

- **Energie:** il faut des réserves abondantes d'énergie pour fonder et diriger sa propre entreprise. L'une des récompenses les plus importantes consiste en la satisfaction qu'inspire chez la femme chef d'entreprise le

CESAG BIBLIOTHEQUE

développement d'un fonds de commerce dont la réussite provient de ses propres efforts.

- **Esprit d'initiative:** la propriétaire d'un cabinet de conseil doit posséder un esprit d'initiative qui lui permet d'agir avec autonomie.

- **Esprit d'ordre:** il est essentiel d'apporter un soin méticuleux à la tenue des archives. A tout le moins, il faut tenir un livre des éléments d'actif (capitaux et biens) injectés dans l'entreprise, des dépenses et des revenus.

- **Apparence:** il faut s'habiller de façon à assurer le succès. Les clients et les relations d'affaires doivent pouvoir s'approcher de la femme chef d'entreprise, ce qui veut dire qu'il faut s'habiller d'une manière décente. Par ailleurs, de par son comportement, il faut signaler son empressement à se montrer utile et prévenante envers les clients. Une attitude qui dépeint l'intégrité et l'honnêteté constitue un atout des plus importants. Il faut aussi pouvoir faire la présentation attrayante de son entreprise à toute occasion, en se munissant de cartes de visite professionnelles, brochures d'entreprise, papiers à lettre à entête professionnel, etc.

- **Savoir-faire et expériences techniques:** il faut disposer, soit actuellement soit dans un avenir proche, d'un bon savoir-faire technique en rapport avec le conseil en management et l'expertise comptable, ainsi que des connaissances générales sur le secteur. Une période de travail en tant qu'employé d'un cabinet bien implanté aide à se préparer à assumer les responsabilités de propriétaire. En effet, une expérience préalable de relations avec employés, clients et fournisseurs dans le secteur en question, ainsi que la participation antérieure à la direction d'une entreprise pareille, peuvent s'avérer inestimables lors de la création de son propre cabinet.

- **Compétences en matière d'administration:** la femme entrepreneure doit faire preuve d'aptitudes pour la direction de son entreprise, y compris la prise de décisions concernant les emplois du temps des employés, la définition des fonctions de ces derniers, le contrôle de tout aspect des opérations quotidiennes et la constitution et la tenue des archives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Jugement:** il faut apprendre à anticiper la façon dont les différentes décisions prises conduisent aux résultats possibles, afin de se donner les plus grandes chances de choisir la solution optimale dans chaque cas.

- **Sens de modération et patience:** l'abstention de réagir de manière exagérée à des circonstances survenues ou d'intervenir prématurément est très importante. Une bonne femme chef d'entreprise doit se comporter de façon pondérée afin de pouvoir arrêter calmement les dispositions efficaces à prendre. Ainsi, elle doit prendre conscience tout au début, des limitations de ses employés, pour ne pas s'attendre à ce qu'ils se montrent tout de suite experts en la matière.

- **Capacité de communication efficace:** la communication efficace s'avère cruciale pour le fonctionnement rationalisé de son entreprise. Il faudra savoir s'entretenir avec ses clients et employés. Faute de communiquer sans ambiguïté ses pensées, on s'expose au risque de perdre du temps, de l'énergie, et des clients.

- **Leadership:** c'est grâce au leadership qu'on peut maintenir en l'état les voies hiérarchiques au sein de la firme. En tant que propriétaire, on doit savoir le moment et la façon d'agir, quand il faut parler et quand il faut écouter autrui, quand il faut appliquer rigoureusement le règlement ou, au contraire, quand il faut le faire avec flexibilité. Avant tout, il faut cultiver l'aptitude pour bien juger les personnes en général et les employés en particulier.

- **Aptitude pour la gestion:** il faut entretenir de bonnes relations avec les clients. Cela se fait sur la base de la connaissance du consumérisme, et, donc, des politiques de valeur, de sécurité, de satisfaction et de fixation des prix. Le terme de valeur signifie que le client se procure quelque chose qui vaut la dépense qu'il a engagée.

- **Sens de responsabilité envers la communauté:** la nécessité d'intégrer des soucis d'ordre communautaire, déontologique et social aux pratiques commerciales intéresse un nombre toujours croissant d'hommes et de femmes d'affaires. Il est, en effet, possible que, en tant que particulier, la femme chef d'entreprise se voie dans l'obligation de se conformer à de hautes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

normes de conduite des affaires. En l'absence de telles normes, les clients peuvent en imposer de l'extérieur. Parmi lesdites responsabilités, on peut souligner celles qui suivent:

- s'assurer que les prestations et produits sont de haute qualité ;
- mettre en place de bonnes pratiques environnementales ;
- faire preuve d'intégrité dans la conduite de toutes les opérations ;
- embaucher des habitants des communautés dans lesquelles l'activité se poursuit.

6.2.3. Causes de la faillite de certaines entreprises

Il n'y a pas toutes les entreprises dont la mise en route se voit couronnée de succès. En fait, certaines disparaissent avec une vitesse surprenante, tandis que d'autres agonisent. Et puis, d'autres encore, quoique démarrant de manière louable, cessent de progresser rapidement.

Dès lors nous sommes tentées de nous demander quelles sont les barrières qui empêchent les femmes entrepreneures en général de réussir ? Est-ce des barrières culturelles, le manque de moyens financiers, l'environnement juridique administratif et réglementaire dans lequel elles évoluent ?

Très souvent, le souci de proposer de nouveaux produits ou de pénétrer dans de nouvelles régions géographiques que la femme chef d'entreprise connaît mal entraîne l'effondrement de son entreprise. Il arrive même que la réussite rend la femme chef d'entreprise trop confiante et suffisante. Parallèlement, il se peut que l'entreprise croisse à une cadence si rapide que la gestion échappe au contrôle effectif et à la bonne gestion de la directrice, ce qui pourrait conduire à la baisse de la qualité des prestations.

- **Changement d'avis:** multiples sont les périls qui attendent ceux qui se mettent à leur propre compte. Tout d'abord, après avoir fondé une entreprise, on risquera de se rendre compte que cela ne nous fait pas plaisir. Comme l'a dit une personne qui avait quitté une grosse société pour en créer une petite, "En tant que cadre au sein d'une compagnie de grande taille, les questions à traiter sont plutôt d'ordre stratégique. On s'efforce de mettre en œuvre des programmes ayant un impact sur des milliers de personnes. Tandis que, en

CESAG - BIBLIOTHEQUE

gérant une petite entreprise, on trouve les questions moins complexes, on s'inquiète chaque jour de la situation des produits de ses prestations, car un cash-flow négatif peut augurer la mort de son entreprise. La survie est dure. Tout entrepreneur doit pouvoir faire valoir son entreprise, sinon il va fermer boutique.

- **Mauvaises évaluations:** dans le monde des petites entreprises, les petites erreurs, cela n'existe pas. C'est un point que soulèvent à maintes reprises les entrepreneurs. Certaines méprises risquent de causer de graves difficultés pour les entreprises nouvelles ou de petite taille, voire d'entraîner leur effondrement.

- **Concurrence:** quand s'acharnent les concurrents, ce sont les petites entreprises qui en souffrent les premières.

- **Difficultés de financement:** scénario courant : dans un premiers temps, la femme chef d'entreprise estime qu'elle n'a aucune difficulté financière. Subitement, un événement imprévu vient la bouleverser. Etant donné le périmètre restreint de son entreprise, toute difficulté de ce genre met toute son entreprise en grand désordre. Comme l'a fait remarquer une femme chef d'entreprise: "je me rappelle devoir tâcher de trouver de quoi nourrir ma famille !"

Après avoir pris en compte tous ces obstacles, des démarches administratives et commerciales sont nécessaires pour aboutir à création d'un cabinet de conseil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 7 : LA CREATION DU CABINET DE CONSEIL

7.1. Le statut juridique

Après analyse de l'environnement des cabinets de conseil existant au Sénégal, et compte tenu des objectifs et des moyens de la promotrice, il est convenable de mettre en place, au démarrage de l'activité, une société unipersonnelle à responsabilité limitée SUARL.

La SUARL est une SARL constituée par un seul associé. Elle est soumise aux mêmes règles que celles régissant la SARL, à cette différence près que toutes les décisions sont prises par l'associé unique.

Au sein de la SARL, ou société à responsabilité limitée, les associés ne sont responsables des dettes sociales que jusqu'à concurrence de leurs apports. Le capital est divisé en parts sociales. Cette structure permet de limiter la responsabilité des associés, tout en assurant la pérennité de l'entreprise. C'est une structure juridique très répandue qui convient bien aux personnes désirant se livrer à une exploitation commerciale sans assumer personnellement la qualité de commerçant. Il faut au moins deux associés pour créer la SARL.

Le capital social de la SARL doit être de 1 millions de francs CFA au minimum, qui doivent être libérés intégralement au moment de la constitution de la SARL. Ce capital sera divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à 5.000 francs. Les apports peuvent être en numéraire ou en nature.

La direction compte un ou plusieurs gérants, associés ou non, mais obligatoirement des personnes physiques. Tout gérant est nommé par les statuts ou par l'assemblée générale. Il détient les pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, sous réserve des pouvoirs attribués aux assemblées générales. Tous les associés se réunissent en assemblée générale (AG) au minimum une fois par an pour prendre les grandes décisions, dont la modification des statuts, l'approbation des comptes, etc.

Le tableau ci-après présente les avantages et inconvénients de la SARL et de la SUARL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1: Avantages et inconvénients d'une SARL

Avantages	Inconvénients
➢ Responsabilité limitée aux apports ➢ Gestion plus souple ➢ Société pourra survivre en cas du décès d'un associé ➢ Capital social minimum exigé n'est pas très élevé ➢ Pour la SUARL, contrôle total de l'affaire par l'associé unique, sans partage des bénéfices	➢ Libération du capital social quel que soit son montant ➢ Associés ne peuvent céder librement leurs parts sociaux ➢ Société soumise à l'impôt sur les sociétés ➢ 1.000.000 CFA minimum, qui doivent être libérés intégralement au moment de la constitution de la SARL ou de la SURL

7.2. Démarche de création d'une SARL

La SARL fait partie des modèles de société commerciale juridiquement en vigueur au Sénégal et au sein de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA).

Sa création suit un certain nombre d'étapes qui peuvent être confiées à un notaire ou effectuées par le demandeur lui-même. Dans ce dernier cas, les actes devront être authentifiés par un notaire.

Par ailleurs, l'APIX met à la disposition des créateurs d'entreprise un guichet unique auprès duquel la plupart des formalités peuvent être accomplies.

Qui peut créer une SARL?

- Toute personne physique ayant la majorité légale résidant au Sénégal
- Toute personne morale.

Quels sont les documents à fournir ?

- Une pièce justificative du montant du capital bloqué
- Une copie certifiée conforme de la pièce d'identité des associés
- Un extrait du casier judiciaire du gérant ou du président directeur général ou de l'administrateur général ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Quel est le délai de délivrance ?

La création d'une SARL peut être finalisée sous 48 heures après avoir suivi les étapes suivantes :

- Etablissement de bulletins de souscription par les fondateurs ou mandataires : chaque bulletin doit être daté et signé, en 2 exemplaires originaux, par le souscripteur ou mandataire avec mention en toutes lettres du nombre de titres souscrits. L'un des exemplaires est pour la société et l'autre pour le notaire chargé de dresser la déclaration de souscription et de versement ;

- Evaluation des apports en nature par un commissaire aux apports agréé **:** cette évaluation doit être faite par un commissaire aux apports choisi sur la liste des commissaires aux comptes, experts et évaluateurs agréés ;

- Mobilisation des fonds et dépôt chez un notaire ou à la banque : les fonds collectés lors de la libération des apports en numéraire doivent obligatoirement être déposés par les fondateurs ou le mandataire chez le notaire ou dans un compte bancaire bloqué (« compte de société en formation »). Le compte ne peut être débloqué qu'après immatriculation au registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM). Le déblocage est fait par le (les) gérant(s) ;

- Rédaction des statuts de la société : les statuts déterminent les apports de chaque associé, la forme, l'objet, la dénomination sociale, le siège social, le capital social, la durée de la société, ses modalités de fonctionnement, etc. Ils doivent être établis soit par acte dressé par le notaire territorialement compétent, soit par acte sous seing privé déposé avec reconnaissance d'écritures auprès du même notaire. Faute de l'une de ces conditions, ils ne sont pas considérés comme juridiquement valables ;

- Tenue de l'assemblée générale constitutive **:** l'assemblée générale constitutive est convoquée à la diligence des fondateurs après déclaration notariée de souscription et de versement des fonds. C'est au cours de celle-ci que les associés délibèrent sur le rapport du commissaire aux apports en nature et avantages ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- Signature des statuts par les associés ou mandataires *:* une fois établis, les statuts doivent être signés par tous les associés fondateurs ou mandataires justifiant d'un pouvoir spécial. Chaque page des statuts doit ainsi être paraphée par chaque associé ou mandataire ;

- Enregistrement des statuts au niveau des services des impôts et des domaines : les frais d'enregistrement comprennent des droits d'enregistrement qui varient en fonction du capital social de la société et un timbre fiscal sur chaque feuille qui compose le texte des statuts ;

- Déclaration de régularité et de conformité au greffe du tribunal régional : cette formalité, indispensable pour l'immatriculation au RCCM, permet de relater toutes les opérations effectuées en vue de constituer la société et d'affirmer que cette constitution a été réalisée en conformité avec la loi et les règlements ;

- Immatriculation au RCCM et à l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI) : ces formalités sont menées au greffe du tribunal régional du lieu d'implantation de la société moyennant 39.860 FCFA ;

- Publicité dans un journal d'annonces légales ou dans la rubrique annonces légales d'un journal : elle intervient dans un délai de 15 jours après que toutes les formalités de constitution de société aient été accomplies.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Quelle est la nature des pièces obtenues ?

1. les statuts
2. le procès-verbal de constitution
3. la déclaration de conformité
4. les actes de nomination
5. le récépissé d'inscription au RCCM
6. le journal d'annonces légales

Où s'adresser ?

Les formalités de création d'une SARL impliquent des démarches multiples qui amènent à s'adresser aux lieux ou métiers suivants : commissaire aux comptes, chambre de commerce, notaire, banque, service des impôts, greffe du tribunal régional, journal d'annonces.

7.3. Objectifs et justification du cabinet

OBJECTIFS

Apporter un service de qualité, adapté à la taille du cabinet dans les domaines de l'expertise comptable, de l'audit, de la corporate-finance, du conseil financier, organisationnel, juridique et fiscal.

Créer un lien de confiance entre le chef d'entreprise et son conseil reposant sur une estime réciproque et une éthique.

Favoriser la croissance et la performance de l'entreprise par une innovation permanente et une connaissance des meilleurs savoirs faire.

JUSTIFICATION

Ce projet répond également à plusieurs souhaits :

- exploiter un créneau très porteur avec une bonne rentabilité ;
- assurer une source de revenu substantiel aux divers acteurs participants à l'activité;
- créer des emplois et contribuer à la résorption du chômage ;
- assurer des prestations à forte valeur ajoutée ;
- satisfaire une demande croissante des services de conseil, de formation et d'expertise comptable
- la nécessité de participer à la promotion de l'entreprenariat féminine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.4. Etude de marché

7.4.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU SECTEUR

L'environnement des cabinets comptables est en perpétuelle mutation. Les dimensions économiques, technologiques et réglementaires influencent directement l'activité. Autant de paramètres à prendre en compte dans le suivi de la performance. De plus, le client est devenu plus exigeant, surtout sur la nature de la prestation, la rapidité et la précision des conseils. Ces évolutions de l'environnement conduisent les cabinets comptables à chercher des services de plus en plus complets. Ce bouleversement contraint les cabinets à revoir leur mode d'organisation et les pousse à une réflexion stratégique sur

leur évolution. C'est pourquoi, un cabinet doit se doter d'une structure flexible, orientée client, acquérir de nouvelles compétences, intégrer de nouveaux savoir-faire, modifier ses comportements (Claude Baillly-Masson, 2000). Les enjeux de la profession sont d'aller vers des nouvelles opportunités en termes de nouveaux clients et services offerts. De ce fait, les cabinets doivent plutôt évoluer en organisation proactive plutôt que réactive.

7.4.3. LA CLIENTELE

Le marché potentiel du cabinet est composé de l'ensemble des entreprises qui interviennent au Sénégal et dans la sous-région, mais aussi des structures publiques et des projets et autres ONG qui gèrent des fonds. Le cabinet essayera d'atteindre le maximum de cibles pour gagner le maximum de marchés.

7.4.4. LA CONCURRENCE

L'ONECCA a répertorié **68** cabinets d'expertise comptable au niveau national. Cependant ce nombre est insuffisant pour couvrir toute la demande nationale qui s'agrandit de plus en plus avec la création continue de nouvelles entreprises. Il faut donc faire preuve d'expertise et de professionnalisme, mais aussi utiliser un riche carnet d'adresses de la promotrice du cabinet pour s'imposer et grignoter une bonne part de marché.

7.4.5. LES PRIX DE VENTE

S'agissant des prix, l'établissement va appliquer des tarifs très concurrentiels compte tenu de la qualité du service offert. Ainsi, les prix sont fixés de sorte à couvrir toutes les charges nécessaires pour la mise en place de toutes les conditions pouvant garantir un service de qualité. La tarification prend aussi en compte les possibilités financières du marché auquel s'adresse le cabinet. Les prix moyens suivant seront appliqués :

Tableau 2 : La facturation des services (F CFA)

	DESCRIPTION	TARIF UNITAIRE MOYEN
1	**Expertise comptable**	1 000 000
2	**Activités en audit conseil**	2 000 000
3	**Activités en fiscalité**	1 000 000
4	**Activités en social**	500 000
5	**Activités en conseil, contrôle de gestion**	1 000 000
6	**Assistance à la création d'entreprise**	500 000

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.4.6. LA PROMOTION

S'agissant de la promotion, la gérante compte organiser une grande cérémonie de lancement, distribuer des flyers, mettre en place des panneaux publicitaires pour attirer plus de clients. En plus il sera procédé à des visites auprès des différentes entreprises pour faire connaitre le cabinet et les avantages qu'il offre. Par ailleurs, la femme experte comptable doit se tisser un vaste réseau de partenariat avec les entreprises en fréquentant les séminaires, les colloques, les rencontres etc.

7.5. Organisation du cabinet

C'est une gestion autocentrée où tout tourne autour de la promotrice. Cette dernière coordonne l'activité de la signature du contrat jusqu'à l'exécution des prestations. Autour d'elle, est déployé un pool d'employés avec des tâches différentes. En cas de difficultés, la promotrice fait appel à une main d'œuvre supplémentaire pour couvrir le travail. Ainsi, sera-t-il souvent fait appel à l'expertise externe en fonction des besoins ponctuels du cabinet. Cette main d'œuvre externe peut varier de simples stagiaires à des experts comptables pour les travaux nécessitant des compétences plus ou moins pointues. La structure du cabinet se présente dans un premier temps comme suit :

- 1 assistant administratif
- 1 comptable
- 1 chauffeur coursier
- 1 femme de ménage
- 1 gardien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Moyens Financiers requis

L'investissement global est évalué à : **18 257 500 F CFA** et se répartit comme suit :

- un apport personnel de : 1 825 750F CFA

- un emprunt de : 16 431 750 CFA

L'objectif de l'entreprise, étant de faire du profit, l'établissement de compte d'exploitation provisionnel permet de mieux cerner la rentabilité du projet. Pour ce faire des études économiques et financières s'imposent.

CHAPITRE 8 : ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

8.1. Evaluation des investissements

Estimé à **18 257 000 FCFA**, le coût du projet se répartit en investissement en immobilisations et en investissement en fonds de roulement.

Tableau 3 : Investissement en Immobilisations

	DESCRIPTION	QTE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	TOTAL
1	**Charges Immobilisées**				**1 340 000**
	Frais de Constitution			1 215 400	
	Frais de d'Etudes			125 000	
2	**Aménagement et installation**				**900 000**
	Maçonnerie			300 000	
	Enseignes et décorations			600 000	
3	**Dépôts & Cautionnements**				**1 012 500**
	Loyer	3 mois	300 000	900 000	
	Eau			53 000	
	Electricité			17 500	
	Téléphone			42 000	
4	**Matériels & Mobiliers de bureau**				**1 170 000**
	Bureau et chaises	2	90000	180 000	
	Onduleur	2	40000	80 000	
	Ordinateurs	2	175000	350000	
	Imprimante	2	75 000	150 000	
	Chaises	5	20000	100000	
	Meuble de rangement	2	80000	160 000	
	Photocopieuse	1	150 000	150 000	
5	**Matériel de transport véhicule 4x4**	1	8 000 000	8 000 000	**8 000 000**
6	**Matériels d'exploitation**				**260 000**
	Tableaux PADEX	2	5 000	10 000	
	Divers	5	30 000	150 000	
	Table salle de conférence	4	25 000	100 000	
	Total				**11 872 500**

Les charges immobilisées concernent les frais de mise en place du cabinet, mais aussi des dépenses de création d'entreprise. En plus, des aménagements sont apportés au local qui est pris en location dans un environnement propice à l'activité. Ensuite du matériel est acquis pour faciliter l'exercice de l'activité.

Ces immobilisations sont amorties suivant le tableau ci-après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4 : Amortissements Techniques

LIBELLES	Valeur d'origine	Durée de Vie	AMORTISSEMENTS
Frais immobilisés	**1 340 000**	**5**	**268 000**
Aménagements et Installations	**900 000**	**5**	**180 000**
Matériel et mobilier de bureau	**1 170 000**	**5**	**234 000**
Matériel d'exploitation	**260 000**	**5**	**52 000**
Matériel de transport	**8 000 000**	**5**	**1 600 000**
TOTAL	**11 670 000**		**2 334 000**

Estimé à **6 385 000F CFA**, le fonds de roulement permet de financer le stock de lancement ainsi que les services et charges externes pour le démarrage.

Tableau 5: Investissement en Fonds de roulement

	Description	Consommation	Montant	Total
1	**Services consommés**			**1 080 000**
	Electricité	2 bimestres	50 000	
	Téléphone	2 bimestres	90 000	
	Eau	2 bimestres	40 000	
	Loyer	3 mois	900 000	
2	**Matériel didactique**			**243 500**
	Classeurs	3 mois	30 000	
	Bloc-notes	3 mois	30 000	
	Marqueurs	3 mois	50 000	
	Stylos à billes	3 mois	10 000	
	Crayons noirs	3 mois	7000	
	Feuilles blanche	3 mois	25 000	
	Ancre pour imprimantes	3 mois	30 000	
	Ancre pour photocopieuse	3 mois	36 500	
	Autres	3 mois	25 000	
3	**Fournitures diverses**			**35000**
	Détergents		10 000	
	Matériel de nettoyage	3 mois	25 000	
4	**Frais de Personnel**			**5 000 000**
	Directrice	3 mois	1 500 000	
	Assistante administrative	3 mois	450 000	
	Comptable	3mois	750 000	
	Chauffeur coursier	3mois	300 000	
	Femme de ménage	3mois	150 000	
	Gardien	3 mois	150 000	
	Prestations des consultants	3 mois	1 700 000	
TOTAL				**6 385 000**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le fonds de roulement se compose des montants nécessaires à la conduite de trois mois d'activité, en attendant l'exécution des premiers marchés du cabinet. Il s'agit entre autres des factures, des salaires, du matériel didactique et autres fournitures.

RESUME	MONTANT
Investissement en Immobilisations	**11 872 500**
Besoin en Fonds de Roulement	**6 385 000**
INVESTISSEMENT GLOBAL	**18 257 500**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SCHEMA DE FINANCEMENT

Tableau 6 : Schéma De Financement

Apport	**10%**	**1 825 750**
Emprunt	**90%**	**16 431 750**
TOTAL		**18 257 500**

Apport en nature	***1 625 000***
Frais de personnel	***1 500 000***
Frais d'études	***125 000***
Apport en numéraire	**200 750**
TOTAL APPORT	**1 825 750**
EMPRUNT	**16 431 750**
Taux	**5%**
Durée	**3 ans**
Différé	**6 mois**
Mensualité de remboursement (Intérêts + Amortissement)	**598 558**

Le Fonds National de Promotion de l'Entreprenariat Féminin exige un apport personnel minimum de 5% du coût global du projet. Cependant, la promotrice prend en charge elle-même 10% des charges vue l'importance accordée à ce projet.

Tableau 7 : Amortissement de l'emprunt

Capital Emprunté	**F CFA**	**16 431 750**
Taux d'intérêt annuel		**5%**
Durée (en nombre d'années)		**3**
Différé (en nombre de mois)		**6**

Rang	Date	Capital restant dû	Remboursement	Intérêts	Mensualités constantes	Rembt. Cumulés
1		16 431 750	0	68 466	0	0
2		16 500 216	0	68 751	0	0
3		16 568 967	0	69 037	0	0
4		16 638 004	0	69 325	0	0
5		16 707 329	0	69 614	0	0
6		16 776 943	0	69 904	0	0
7		16 846 847	528 363	70 195	598 558	528 363
8		16 318 484	530 564	67 994	598 558	1 058 927
9		15 787 920	532 775	65 783	598 558	1 591 701
10		15 255 145	534 995	63 563	598 558	2 126 696
11		14 720 151	537 224	61 334	598 558	2 663 920
12		14 182 927	539 462	59 096	598 558	3 203 382
			3 203 382	387 964	3 591 347	
13		13 643 465	541 710	56 848	598 558	3 745 092
14		13 101 755	543 967	54 591	598 558	4 289 059
15		12 557 788	546 234	52 324	598 558	4 835 293
16		12 011 554	548 510	50 048	598 558	5 383 802
17		11 463 044	550 795	47 763	598 558	5 934 597
18		10 912 249	553 090	45 468	598 558	6 487 688
19		10 359 159	555 395	43 163	598 558	7 043 082
20		9 803 765	557 709	40 849	598 558	7 600 791
21		9 246 056	560 033	38 525	598 558	8 160 823
22		8 686 023	562 366	36 192	598 558	8 723 189
23		8 123 657	564 709	33 849	598 558	9 287 899
24		7 558 948	567 062	31 496	598 558	9 854 961
			6 651 579	531 114	7 182 693	
25		6 991 886	569 425	29 133	598 558	10 424 386
26		6 422 461	571 798	26 760	598 558	10 996 183
27		5 850 664	574 180	24 378	598 558	11 570 363
28		5 276 484	576 572	21 985	598 558	12 146 935
29		4 699 911	578 975	19 583	598 558	12 725 910
30		4 120 936	581 387	17 171	598 558	13 307 297
31		3 539 549	583 810	14 748	598 558	13 891 107
32		2 955 740	586 242	12 316	598 558	14 477 349
33		2 369 497	588 685	9 873	598 558	15 066 034
34		1 780 813	591 138	7 420	598 558	15 657 172
35		1 189 675	593 601	4 957	598 558	16 250 773
36		596 074	596 074	2 484	598 558	16 846 847
			6 991 886	190 807	7 182 693	
			16 846 847	**1 109 886**	**17 956 733**	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'emprunt est remboursé suivant des mensualités constantes de F CFA 598 558 qui ont été calculées sur la base d'un taux d'intérêt de 5% et un différé de 6 mois.

8.2. Evaluations prévisionnelles d'exploitation

8.2.1. Evaluation des Produits

Les ressources du cabinet proviennent exclusivement des prestations de services. Et la rémunération se fait de manière consensuelle. Cependant la négociation se fera sur la base des barèmes fixés par l'ONECCA, c'est-à-dire 2% du chiffre d'affaires. Toutefois, des recettes forfaitaires prévisionnelles sont établies en fonction des objectifs de l'entreprise, de la connaissance du marché national.

Tableau 8 : Produits prévisionnels d'exploitation

	DESCRIPTION	NOMBRE	TARIF UNITAIRE MOYEN	MONTANT
1	**Expertise comptable**	8	1 000 000	8 000 000
2	**Activités en audit conseil,**	6	2 000 000	12 000 000
3	**Activités en fiscalité**	6	1 000 000	6 000 000
4	**Activités en social**	8	500 000	4 000 000
5	**Activités en conseil, contrôle de gestion**	10	1 000 000	10 000 000
6	**Assistance à la création d'entreprise**	20	500 000	10 000 000
TOTAL PRODUITS COURANTS				**50 000 000**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

8.2.2. Evaluation des Charges

Tableau 9: Charges prévisionnelles d'exploitation

	Description	Montant	Total
1	**Services consommés**		**4 320 000**
	Electricité	200 000	
	Téléphone	360 000	
	Eau	1600 000	
	Loyer	3600 000	
3	**Matériel didactique**		**974 000**
	Classeurs	120 000	
	Bloc- Notes	120 000	
	Marqueurs	200 000	
	Stylos à billes	40 000	
	Crayons noirs	28000	
	Feuilles blanches	100 000	
	Ancre pour imprimantes	120 000	
	Ancre pour photocopieuse	146 000	
	Autres	100 000	
4	**Fournitures diverses**		**140 000**
	Détergents	40 000	
	Matériel de nettoyage	100 000	
5	**Frais de Personnel**		**21 400 000**
	1 directeur	6 000 000	
	1 assistante administrative	1 800 000	
	1 comptable	3 000 000	
	1 chauffeur coursier	1 200 000	
	1 femme de ménage	600 000	
	1 gardien	1 200 000	
	Prestations consultants	7 600 000	
6	**Divers et Imprévus**		**200 000**
7	**Impôts et Taxes**		**500 000**
8	**Charges Financières**		**358 882**
9	**Dotation aux Amortissements et Provisions**		**2 334 000**
	TOTAL		**30 226 000**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

8.2.3. Compte d'exploitation prévisionnel

Tableau 10 : Compte d'exploitation prévisionnel

HYPOTHESES DE PROGRESSION :
Taux de progression des produits: 5% l'an
Taux de progression des charges: 2% l'an

ANNEES	1	2	3	4	5
I – PRODUITS					
Produits courants	**50 000 000**	52 500 000	55 125 000	57 881 250	60 775 313
Produits exceptionnels	**0**	0	0	0	0
Total Produits	**50 000 000**	**52 500 000**	**55 125 000**	**57 881 250**	**60 775 313**
II – CHARGES					
Achats et consommations externes	2 014 000	2 054 280	2 095 366	2 137 273	2 180 018
Frais Généraux	4 320 000	4 406 400	4 494 528	4 584 419	4 676 107
Frais de Personnel	21 400 000	21 828 000	22 264 560	22 709 851	23 164 048
Divers et Imprévus	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
Impôts et taxes	500 000	510 000	520 200	530 604	541 216
Charges Financières	387 964	531 114	190 807		
Total Charges	**28 821 964**	**29 533 794**	**29 773 541**	**30 174 388**	**30 777 876**
Résultat Brut d'exploitation	**21 178 036**	**22 966 206**	**25 351 459**	**27 706 862**	**29 997 436**
.- Dotations aux amortissements	2 334 000	2 334 000	2 334 000	2 334 000	2 334 000
Résultat Av Impôt	**18 844 036**	**20 632 206**	**23 017 459**	**25 372 862**	**27 663 436**
- Impôt sur le bénéfice	4 711 009	5 158 051	5 754 365	6 343 215	6 915 859
Résultat Net	**14 133 027**	**15 474 154**	**17 263 095**	**19 029 646**	**20 747 577**
. + Dotations aux amortissements	2 334 000	2 334 000	2 334 000	2 334 000	2 334 000
CASH FLOW BRUT	**16 467 027**	**17 808 154**	**19 597 095**	**21 363 646**	**23 081 577**
Remboursement Emprunt	3 203 382	6 651 579	6 991 886		
CASH FLOW NET	13 263 645	11 156 576	12 605 209	21 363 646	23 081 577

CESAG - BIBLIOTHEQUE

8.2.4. Evaluation de la rentabilité

Tableau 11 : Calcul de la rentabilité

ANNEES	0	1	2	3	4	5
INVESTISSEMENTS	-18 257 500					
CASH FLOW BRUTS		16 467 027	17 808 154	19 597 095	21 363 646	23 081 577
FLUX FINANCIERS	-18 257 500	16 467 027	17 808 154	19 597 095	21 363 646	23 081 577
TRI	93,97%					
VAN	63 016 719					
DR	1 an 2 mois					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CALCUL DU TAUX DE RENDEMENT INTERNE (TRI)

Le **TRI** (taux de rentabilité interne) est le taux d'actualisation pour lequel la valeur actualisée des Cash-Flow est nulle pour un investissement initial **Io**.Le **TRI** est un outil de décision à l'investissement. Un projet d'investissement ne sera généralement retenu que si son TRI prévisible est suffisamment supérieur au taux d'emprunt, pour tenir compte notamment de la prime de risque propre au type de projet.

Pour le cas de ce projet le TRI est égal à **93,97%.**

CALCUL DE LA VALEUR ACTUELLE NETTE (VAN)

La VAN est la valeur actualisée des flux financiers provoqués par l'investissement.La valeur actuelle nette mesure si l'investissement peut réaliser les

objectifs attendus des apporteurs de capitaux. Elle est calculée en faisant la différence entre la somme des MBA actualisées et l'investissement.

$$VAN = \sum_{1}^{5} \frac{MBAt}{(1+0,05)^t} - I$$

MBA= Marge Brut d'Autofinancement

Pour un taux d'actualisation de 5%, la VAN du projet est égale à **63 016 719F CFA.**

CALCUL DU DELAI DE RECUPERATION

Le délai de récupération est le délai au bout duquel les flux financiers permettent de récupérer les capitaux investis.

Pour le projet, ce délai est égal à **1an 2 mois.**

Ces trois critères de choix d'investissement largement satisfaisants confirment la rentabilité de ce projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

8.2.5. Tests de sensibilité

Tableau 12 : Compte d'exploitation prévisionnel

Augmentation des charges de 5 % - diminution des produits de 10%

ANNEES	1	2	3	4	5
I – PRODUITS					
Produits courants	**45 000 000**	47 250 000	49 612 500	52 093 125	54 697 781
Produits exceptionnels	**0**	0	0	0	0
Total Produits	**45 000 000**	**47 250 000**	**49 612 500**	**52 093 125**	**54 697 781**
II – CHARGES					
Achats et consommations ext	2 114 700	2 156 994	2 200 134	2 244 137	2 289 019
Frais Généraux	4 536 000	4 626 720	4 719 254	4 813 639	4 909 912
Frais de Personnel	22 470 000	22 919 400	23 377 788	23 845 344	24 322 251
Divers et Imprévus	210 000	214 200	218 484	222 854	227 311
Impôts et taxes	525 000	535 500	546 210	557 134	568 277
Charges Financières	387 964	531 114	190 807		
Total Charges	**30 243 664**	**30 983 928**	**31 252 677**	**31 683 108**	**32 316 770**
Résultat Brut d'exploitation	**14 756 336**	**16 266 072**	**18 359 823**	**20 410 017**	**22 381 011**
.- Dotations aux amortissements	2 334 000	2 334 000	2 334 000	2 334 000	2 334 000
Résultat Av Impôt	**12 422 336**	**13 932 072**	**16 025 823**	**18 076 017**	**20 047 011**
(*) . - Impôt sur le bénéfice	3 105 584	3 483 018	4 006 456	4 519 004	5 011 753
Résultat Net	**9 316 752**	**10 449 054**	**12 019 367**	**13 557 013**	**15 035 259**
. + Dotations aux amortissements	2 334 000	2 334 000	2 334 000	2 334 000	2 334 000
CASH FLOW BRUT	**11 650 752**	**12 783 054**	**14 353 367**	**15 891 013**	**17 369 259**
Remboursement Emprunt	3 203 382	6 651 579	6 991 886		
CASH FLOW NET	8 447 370	6 131 475	7 361 481	15 891 013	17 369 259

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 13 : Calcul de la rentabilité

Augmentation de 5 % des charges - diminution de 10% des produits

ANNEES	0	1	2	3	4	5
INVESTISSEMENTS	-18 257 500					
CASH FLOW BRUTS		11 650 752	12 783 054	14 353 367	15 891 013	17 369 259
FLUX FINANCIERS	-18 257 500	11 650 752	12 783 054	14 353 367	15 891 013	17 369 259

Projet non sensible.

Les investisseurs n'ont pas à craindre de le financer.

TRI	66,03%
VAN	41 442 746
Délai de récupération du capital investi	1 an 6 mois

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au terme de l'étude, nous constatons que la promotion de l'entreprenariat féminin nécessite une prise en compte préalable de certaines contraintes dont l'analyse approfondie est nécessaire. Il s'agit des contraintes liées à l'accès à l'information économique, de celles liées à l'éducation et à la formation à l'entreprenariat, de celles liées à l'accès aux marchés porteurs et solvables, de celles liées à la disponibilité et l'accessibilité des structures d'appui et de conseil, des conditions et des modalités de financement, de celles d'ordre législatif et réglementaire, et enfin de celles liées aux aspects socioculturels.

Pour ce qui concerne l'activité spécifique d'installation d'un cabinet d'expertise comptable il faudra surtout prendre en compte les compétences techniques de la femme. En effet, le métier d'expert-comptable nécessite une formation assez pointue à laquelle le nombre de femmes bénéficiaires est encore très réduit. Les capacités managériales de la femme, mais aussi sa situation familiale sont déterminantes pour la réussite de l'activité.

Par ailleurs, une femme chef de cabinet de conseil en management doit faire preuve de qualités personnelles, notamment le sens de l'engagement et de la résolution, l'empressement à courir des risques, la capacité de tolérer, la créativité, l'autonomie et l'adaptabilité, le désir ardent de briller, la capacité de traiter avec les clients.

L'établissement d'un business plan a permis de se rendre compte du caractère très rentable d'un cabinet de management avec le taux de rentabilité interne (TRI) et la valeur actuelle nette (VAN), qui sont des indicateurs significatifs de rentabilité, très intéressants.

Le TRI est très favorable et met en évidence l'aptitude du projet à dégager des profits importants. Le projet dispose d'une bonne marge pour une extension éventuelle de l'établissement.

Au point de vue macro-économique, un cabinet contribue à la création de valeur ajoutée significative, à l'augmentation des recettes fiscales de l'État et des collectivités locales. Abstraction faite des revenus versés aux divers partenaires, le cabinet entraîne la création d'emplois permanents et participe ainsi à la résorption du chômage.

En définitive, l'agrégation de tous ces éléments confirme l'intérêt que revêt cette activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cama Mansour et Diallo Taïb, (2005), « *Le rôle du secteur privé dans la promotion des objectifs du millénaire pour le développement » In L'Afrique et les Objectifs du Millénaire pour le Développement*. PNUD. Economica.

Camara Mamina, (2011), *Vision, Stratégie, Ressources Humaines, Leadership et culture – Secteur public – Secteur privé,* CMC, 382 p.

Chrissos Jacques, Gillet Roland, (2008), *Décision d'investissement*, Edition PEARSON Education, 2ème édition, 302 p.

Direction de l'Entreprenariat Féminin, Sénégal, Ministère de la famille, de l'entreprenariat et de la micro finance, 2006, *Guide de l'Entreprenariat Féminin, gagner le pari de la croissance*,81 p.

Direction de l'Entreprenariat Féminin, Sénégal, Ministère de la famille, de l'entreprenariat et de la micro finance, (2008), *Lettre de stratégie de promotion et de développement de l'entreprenariat* féminin, 23 p.

Direction de la planification, (1989), *Projets productifs au Sénégal, guide d'évaluation économique*, Edition KARTHALA, 224 p.

Eglem Jean Yves et al, (2008), *Comptabilité financière de l'entreprise*, Collection Business, Gualino Lextenso Editions, 380 p.

Ellis Amanda, Blackden Mark, Cutura Jozefina, MacCulloch Fiona, seebens Holder, (2007), *Gender and Economic Growth in Tanzania: Creating Opportunities for Women*, The World Bank

Fall Elimane, (2006), *Résumé et analyse des contraintes au niveau du climat des affaires pour les MPME des secteurs formel et informel*, Rapport final. DPME. PEJU.

Fauré Yves-A et Labazée Pascal, (2000), *Petits Patrons africains, entre l'assistance et le marché*, Editions Karthala, 644 p.

Fayolle Alain, (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Edition Dunod, 128 p.

Gilbert Patrick, Antoine Lancestre, (2008), *Le conseil en management - Analyse et étude de cas*, Dunod, 272 p.

Grandguillot Béatrice et Francis, (1994), *Comptabilité analytique et gestion prévisionnelle*, Edition Dunod - 2ème Edition Paris, 121 p.

Groupe de Travail National du Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal, la Banque Africaine de Développement et la Banque Mondiale, *Evaluation De La Gestion Des Finances Publiques Et Des Pratiques Comptables Du Secteur Privé*

Kotler Philip, (2009), *Marketing Management*, Nouveaux Horizons,13ème Edition, 900 p.

Lily Kretchman, (1991), *Entrepreneurship: Creating a Venture,* Toronto: Wiley.

Mariel Nzouankeu Jacques, *La Consultance Dans Les Pays En Développement : Etat Des Lieux, Forces Et Faiblesses*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ministère des PME et de la micro-finance (2003), *Charte des PME du Sénégal*, Décembre, Dakar, Sénégal, 28 p.

Nguessan Ludovic, (2001), *Plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur privé.* Rapport final. APIX

Nguessan Ludovic, (2004), *Réactualisation de la stratégie de développement du secteur privé*. Rapport final. APIX

Nguessan Ludovic, (2007), *La réforme du Code des marchés publics du Sénégal: innovations et clarifications*, Bulletin d'Information Economique de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'agriculture de Dakar.

Nguessan Ludovic, (2007), *Etude sur les contraintes qui affectent l'environnement des affaires des mpme au senegal*, Programme D'amélioration De L'Emploi Des Jeunes En Milieu Urbain

Sow P. Touty et De Velp Olivier, (2001), *Stratégie de promotion des micros et petites entreprises au Sénégal, Rapports préliminaries*, ONUDI

St-Pierre Josée, (2003), *Les décisions d'investissement dans les PME : comment évaluer la rentabilité financière*, Presses de l'université du Québec, 240 p.

Ury William, (1991,1993), *Comment négocier avec les gens difficiles, de l'affrontement à la coopération*, Editions Nouveaux Horizons, 199 p.

World Bank Group, *World Business Environment Survey Interactive Dataset*. Disponible sur http://info.worldbank.org/governance/wbes/index1.html

http://www.minfinances.sn/Rapport4.html, consulté le 17/01/2012 à 7 h 30

http://www.onecca.org, consulté le 25 /09/2013 à 11 h 30

http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/profession-d-expert-comptable/les-metiers-et-l-organisation-d-un-cabinet-d-expertise-comptable.html, consulté le 9/11/2013 à 16 h

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

1/Quelle place accordez-vous à la gestion financière dans votre entreprise

……

……

2/ Quelle est l'utilité de la gestion financière dans votre entreprise ?

……

……

3/ Qu'est-ce qu'un bon système de gestion financière ?

……

……

4/ Décrire votre système de gestion financière

……

……

5/ Quels sont les personnes qui s'occupent de la gestion financière dans votre structure ?

……

……

6/Quels sont les documents que vous élaborez ?

……

……

7/ Quels types d'analyse vous faites ?

……

……

8/ Quels sont les points de contrôle de votre système de gestion financière ?

……

……

……

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre d'un mémoire de maîtrise au CESAG, portant sur « les facteurs de réussite de la femme entrepreneure au Sénégal », je suis emmenée à faire une enquête sur le terrain. A ce titre, j'ai l'honneur de vous adresser ce guide d'entretien.

En espérant une suite favorable à ma sollicitation, je vous prie de d'agréer, chère madame, ma profonde gratitude.

Raison sociale : …….

Statut juridique de la société : …….

Dans quel domaine d'activité exercez-vous et pourquoi ? ……..

……
……

Selon vous quels sont les éléments qui déterminent la réussite de la femme entrepreneure dans votre secteur d'activité ?

……
……

Pourrez-vous indiquer l'importance des différents facteurs de réussite dans votre domaine d'activité ?.....

……
……

Selon vous quel doit être le profil de la femme entrepreneure qui réussit ?

……
……
…….

Avez-vous des suggestions pour améliorer les conditions de réussite de la femme entrepreneure au Sénégal ?

……
……
……

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 3 : LISTE DES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLE DU SENEGAL

NOM DU CABINET	NOM DE L'ADMINISTRATEUR	ADRESSE
Audit Conseils et Expertise Comptable	Meïssa Serigne Thippy Ben Moussa Leye	5, avenue Carde 33 822 73 74 33 822 73 74 http://www.onecca.org
ADOC AUDIT & CONSEILS	Ibrahima Turbé GUEYE, Malick Gueye	Point E, rue A angle 3 +221.33.859.20.59 +221.33.825.25.35 http://www.adoc-sn.com
AKM Audit et Conseil	Brahim Haidar	Rue Parchappe x rue Huart, Immeuble Fayçal - 1er étage +221.33.823.91.43 +221.33.823.91.44 http://www.arc.sn
ALLIANCE Audit & Conseils	Kalidou Sow	Villa n° 24 Sicap Liberté VI Extention Nord - derrière ARTP +221.33.827.62.65 +221.33.827.87.30 http://www.onecca.org
ALPHACONSULT Experts Conseils AEC	El Hadj Oumar BA	n° 9398 Sacré Cœur 3 - VDN 33 827 26 81 30 105 76 34 33 827 26 81 http://www.onecca.org
ATO Audit Group	Alioune Touré	Immeuble Sokhna Anta 7ème étage 5, av. Georges Pompidou Porte 2 Dakar +221.33.842.72.63 +221.33.842.72.64 http://www.atoauditgroup.comhttp://www.onecca.org/
AUDACE Audit & Conseils	Mohamed Habib Ndiaye	5, rue Calmette x Amadou A. Ndoye-5ème étage +221.33.823.21.00 +221.33.823.21.06
Audit et Management Consulting AMCS	Blaise Jean Baptiste DIADHIOU	rue 3 bis x H Point E +221.33.869.10.55 +221.33.824.58.59
AUDITEX - CID	Ibrahima DIOP	31, rue A. Assane Ndoye +221.33.822.91.92 +221.33.822.92.65 http://www.onecca.org

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cabinet Abdoulaye Dramé -	Abdoulaye DRAME	CADR 05, avenue Hassan II ex Albert Sarraut +221.33.822.05.48 +221.33.821.28.20 http://www.onecca.org
Cabinet Aziz Dieye -	Abdoul Aziz DIEYE	CAD 2 place de l'indépendance +221.33.821.85.88 +221.33.821.86.71 +221.33.821.75.94 http://www.cabinetazizdieye.sn
13 Cabinet Bassirou NDIAYE et Associés Audit - BNAA	Balla THIAW	92, avenue Georges Pompidou - Imm. Standing Immobilier - 1er étage +221.33.821.38.72 +221.33.821.38.72 http://www.onecca.org
14 Cabinet CAGEC	Amadou Sadio DIALLO	43, avenue Pdt Lamine Gueye 33 821 19 95 +221.33.823.93.11 http://www.onecca.org
15 Cabinet DIENG & Associés CADG	Abdoulaye DIENG	59, rue 4 Bopp +221.33.824.38.34 +221.33.824.38.40 http://www.onecca.org
16 Cabinet Gaye et Associés	Mamadou GAYE	VDN villa n° 7 +221.33.869.01.55 +221.33.824.58.97 http://www.onecca.org
17 Cabinet J. Monteil	Cheikh Fall	40, avenue Jean Jaurès x rue Carnot 5ème étage gauche 33 821 71 75 33 842 35 94 33 823 36 03 http://www.arc.sn
Cabinet MAX Consulting Group MCG Consulting	Magatte DIATTARA	Rond Point Jet d'eau Appt G 8 Liberté +221.33.864.36.38 +221.33.864.36.38 http://www.onecca.org
Cabinet MMA Consulting	Aminata NDIAYE	178, Avenue Lamine GUEYE +221.33.823.56.22 33.823.56. 20 http://www.onecca.org
20 Cabinet Saliou Sarr 16	Saliou Sarr	Yoff Layène Immeuble EURO EQUIP route de l'Aéroport L.S. Senghor – Yoff

CESAG - BIBLIOTHEQUE

		+221.33.820.83.16 +221.33.820.83.15 http://www.onecca.org
Cabinet SMBF-OPTIMUM	Serigne Mbacké Fall	8567 sacré cœur 2 33 824 20 48 77 638 29 32 http://www.onecca.org
22 Cabinet THIAW et Associés SARL	Mbaye THIAW	115 rue Carnot +221.33.822.91.10 33.823.56.45 http://www.onecca.org
CECA	Abou Wele	Liberté I villa n° 1270 +221.33.825.63.18 +221.33.825.63.18 http://www.onecca.org
Compagnie Internationale de Conseils et d'Expertise – CICE	Amadou Mansour GAYE	2, place de l'indépendance +221.33.889.70.70 +221.33.821.10.70 http://www.onecca.org
Compagnie Internationale de Conseils et d'Expertise – CICE	Cheikh Diop	2, Place de l'Indépendance +221.33.889.70.70 +221.33.821.10.70 http://www.onecca.org
26 DELOITTE Sénégal	Thiaba CAMARA SY	Immeuble Clair Afrique, place de l'indépendance +221.33.849.65.05 +221.33.849.65.10 http://www.deloitte.sn
ERA Audit & Expertise	Iba Joseph Basse	9024 Bis Sacré Cœur 3 33 867 07 99 33 867 43 74 33 825 30 32 http://www.onecca.org
Eureka Audit & Conseil	Babacar Makhtar Wade 18	18, rue KLEBER +221.33.823.88.85 +221.33.823.88.86 http://www.eureka-audit.com
Expertise Comptable - Audit Formation - Commissariat aux comptes – EAFC	Babacar Diamé	Ouest Foire Coopération Canada Lot numéro 5 +221.33.820.07.52 http://www.onecca.org/
FIDUCIA	Amadou Samb	Rue 3 x Bd de l'EST , Point E +221.33.864.66.33 +221.33.864.66.34 http://www.fiduciasn.com
Fiduciaire d'Assistance et d'Expertise	Moussa ATTYE	7, rue Maunoury - après assemblée nationale +221.33.823.52.25

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Comptable – FAEC		+221.33.823.48.69 +221.33.823.49.39 http://www.faec-sa.org
Fiduciaire Internationale d'Expertise Comptable et de Conseil en Gestion – FINEXCO	Mamadou BADIANE	15, rue Huart +221.33.822.04.77 +221.33.822.29.23 +221.33.822.23.50 http://www.onecca.org/
Fiduciaire d'Expertise Comptable de Conseil et D'Audit – FIDECA	Oumar SAMBE	5 avenue Carde +221.33.821.48.77 +221.33.821.63.87 +221.33.822.23.46 http://www.arc.sn
Fiduciaire d'Expertise Comptable de Conseil et D'Audit – FIDECA	Mamadou Ibra DIALLO	5, avenue Carde +221.33.821.63.87 +221.33.822.23.46 http://www.onecca.org
Fiduciaire d'Expertise Comptable de Conseil et D'Audit – FIDECA	Marie Mbissine	5, avenue Carde +221.33.821.48.77 +221.33.821.63.87 +221.33.822.23.46 http://www.onecca.org
Fiduciaire de Coordination d'Audit et d'Expertise FICADEX Afrique Sénégal	Falilou DIALLO	Immeuble ABC Rond-Point Jet d'eau RDC +221.33.825.25.85 +221.33.825.26.21 http://www.onecca.org
Fiduciaire de Coordination d'Audit et d'Expertise FICADEX Afrique Sénégal	Abdelsam EL HAROUCHY	Imm.ABC, Rond-Point Jet d'Eau, RDC +221.33.825.25.85 +221.33.825.26.21 http://www.onecca.org
FOCUS Audit & Expertise	Abdoulaye Mohamed Lô	Rue 2 angle piscine olympique, Immeuble Bour Mahé +221.33.864.08.99 +221.33.864.71.51 http://www.focusaudex.com
GLOBAL Audits et Conseils	Babacar GAYE	9, rue Jean Mermoz, Immeuble Jean Mermoz, 5ème étage 33 889 39 39 33 889 39 49 http://www.onecca.org
GLOBAL MANAGEMENT SERVICES GMS	MameThierno Mbacke	Liberté 6 Extension, Immeuble Moustapha, n° 207 face camp Leclerc - 2ème étage gauche 33 867 68 00 33 867 68 02 33 867 68 01 http://www.onecca.org
Groupe Africain pour la Révision, l'Expertise	El Hadji Abdoulaye Gueye	Immeuble SORANO, 4ème étage, à droite, Bd de la République

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GARECGO		33 889 68 00 33 821 72 46 http://www.onecca.org
GROUPE FONDAS Audit et Conseils	Mohamed Sakhir DIAGNE	14, Avenue des Jambaars - 3ème étage +221.33.889.41.42 +221.33.823.00.89 http://www.fondas.sn
GTI EXPERTISE	Abdou Ndéné BA	VDN x Liberté 6 extension n° 88 cité JCL +221.33.867.50.20 +221.33.867.56.55 +221.33.867.50.20 http://www.onecca.org
INTEGRAL Audit & Conseil SARL	Paul KHOURY	13 bis, Place de l'indépendance +221.33.821.30.36 +221.33.823.31.79 +221.33.822.41.00 http://www.onecca.org
KPMG Sénégal	Ndiaga Sarr	Immeuble Horizons 83, Bd de la République - 3 étage +221.33.849.27.27 +221.33.822.17.02 http://www.kpmg.sn
M.B EXPERTISE CONSEIL	Madické Mbodj	21, avenue Faidherbe - Immeuble GES 3e étage +221.33.821.83.85 +221.33.823.90.83 http://www.onecca.org
MAZARS Sénégal	Taïbou MBAYE	14, Bd Djily MBAYE, Immeuble Pinet Laprade +221.33.849.19.49 +221.33.849.69.37 http://www.onecca.org
MBA sa	Marie Ba	Immeuble EPI Bd du Sud x Rue des Ecrivains - Point E +221.33.869.19.19 +221.33.825.42.88 http://www.mba.sn
NORD SUD AUDIT	Moustapha Dieng	Immeuble Anta Mbacké Sacré Coeur 2 numéro 8782 3 étages à gauche +221.33.865.22.53 http://www.mon-expert.com
OPTESIS Audit et Conseil	Ibrahima Gueye	4 Cité COMICO 3 VDN +221.33.869.41.00 +221.33.867.97.00 http://www.optesis.com
RACINE William Wolasé Kwasivi AGBONSON		rue Ramez Bourgi +221.33.849.22.36 +221.33.823.80.32 http://www.onecca.org
RACINE Makha Racine SY		22 rue Ramez Bourgi +221.33.849.22.22 +221.33.849.22.21

CESAG - BIBLIOTHEQUE

		+221.33.823.80.32 http://www.sn.ey.com
RACINE Massamba Seye		rue Ramez Bourgi +221.33.849.22.21 +221.33.849.22.22 +221.33.823.80.32 http://www.onecca.org
RMA Sénégal Audit Expertise Conseils	Papa Alboury NDAO	Point E rue P x rue de Kaolack +221.33.869.79.79 +221.33.824.38.28 http://www.masenegal.com
SALUSTRO REYDEL FALL	Mamour Fall	154, avenue du Pdt Lamine Guèye +221.33.821.04.47 +221.33.821.04.46 http://www.onecca.org
SDA AUDIT & CONSEILS	Abdoulaye Camara	VDN Keur Gorgui, Immeuble Hermès I, 2ème étage n° 16 33 825 80 50 33 824 28 22 http://www.onecca.org
Société d'Expertise Comptable Moctar Ba et Associés	Papa Moctar Ba	VDN x Liberté 6 extension numéro 88 cité JCL +221.33.867.50.20 +221.33.867.56.55 +221.33.867.50.20 http://www.onecca.org
Société de Contrôle des Comptes – SCC	Abo Mbaye Sall	Point E, rue 2 A n° 9 au 3ème étage +221.33.864.73.26 +221.33.864.73.27 http://www.onecca.org
Société Fiduciaire d'Expertise Comptable et Conseil - SOFIDEC SA	Ernest Senouvo	126, avenue Cheikh Anta Diop +221.33.869.25.30 +221.33.825.59.86 http://www.onecca.org
Société Fiduciaire de Révision et d'Expertise Comptable – SOFIREX	Mariame BAH	27, rue Wagane Diouf +221.33.822.88.11 +221.33.822.21.97 http://www.onecca.org/
Société Fiduciaire de Révision et d'Expertise Comptable – SOFIREX	Amadou Lamine SARR	rue Abdou Karim Bourgi +221.33.821.62.23 +221.33.821.29.53 http://www.onecca.org
Société Ouest Africaine de Révision et d'Expertise –Sorex	Alia Diène Dramé	37 rue Mouhamed V +221.33.849.79.99 +221.33.822.41.57 http://www.onecca.org
Société Sénégalaise de Comptabilité et de	Seydina Hane	62, rue Raffenel x Paul Holle +221.33.823.44.53

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Fiscalité – SOSECOF		+221.33.821.51.26 +221.33.822.57.84 http://www.onecca.org
Sté Sénégalaise de Comptabilité et de Fiscalité – SOSECOF	Abdoulaye AW	62, rue Raffenel +221.33.823.49.72 +221.33.821.51.26 +221.33.822.57.84 http://www.onecca.org
SYNERGIES Audit et Conseils	Libasse DIAGNE	3, place de l'Indépendance +221.33.849.19.19 +221.33.823.09.11 http://www.onecca.org
THE LEADING EDGE ALLIANCE – BDL	Babacar DIA	Résidence les Dunes Imm E n° 31 - SODIDA +221.33.864.56.54 +221.33.824.04.74 http://www.onecca.org/
TRESAUDIT CMD	Mariama DABO	VDN -CPI n° 11 - 1er étage +221.33.827.14.66 +221.33.827.14.69 http://www.fidunion.com
VIATIQUE CONSULTANCE	Abdou Aziz Sow	5, Bd du Sud Point E +221.33.824.40.44 +221.33.864.68.12 http://www.onecca.org

CESAG - BIBLIOTHEQUE