



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS**
6^{ème} Promotion, Année académique 2012-2013

SUJET

CONCEPTION D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT PRIVE :

CAS DE LA BOULANGERIE DE LA PAIX A DAKAR AU SÉNÉGAL

Préparé par :

SOW Fatma

Sous la direction de :

M. HILY APPOTAN Armand

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2013

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à tous les membres de ma famille pour tous les efforts consentis pour mon éducation et la confiance qu'ils m'ont témoignée en finançant ma formation. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessé de me donner.

Remerciements

- ❖ Je commencerai par rendre grâce à Dieu pour les bienfaits reçus dans ma vie et de tous ceux qui m'ont soutenus et contribué à ma formation ;
- ❖ A tous les responsables hiérarchiques du CESAG pour avoir autorisé et soutenu notre formation ;
- ❖ A l'ensemble du corps professoral du CESAG pour avoir largement contribué à notre formation ;
- ❖ A tout le personnel de l'ISMEO pour leur soutien sous de diverses formes ;
- ❖ A monsieur Boubacar Aw *Chef de Département des Masters de l'ISMEO* pour sa disponibilité et ses conseils ;
- ❖ A monsieur HILY APPOTAN Armand notre directeur de mémoire pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement
- ❖ A tous mes parents et tous ceux qui nous ont soutenu sans relâche durant notre formation.

Sigles & abréviations

AC :	Avantages concurrentiels
AFD :	Analyse Financière Détaillée
AFS :	Analyse Financière Sommaire
ANEJ :	Agence nationale pour l'emploi des jeunes
APIX :	Agence Chargée de la Promotion de l'Investissement et des grands Travaux
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
CAF :	Capacité d'Auto Financement
CMP :	Cout Moyen Pondéré
DAS :	Domaines d'Activité Stratégiques
DRC :	Délais de Récupération du Capital
EFF :	Echéancier des Flux Financiers
FBCF :	Formation Brute de Capital Fixe
FCS :	Facteurs clés de succès
FNPJ :	Fonds national pour la promotion de la jeunesse
ITA :	Institut de technologie Alimentaire
LSS :	Léopold Sedar Senghor
MIP:	Mémoire d'identification de projet
PME :	Petite et Moyenne Entreprise
PMI :	Project Management Institute
RUMI :	Rendement de l'Unité Monétaire Investi
SA :	Société Anonyme
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
SNC :	Société en Nom Collectif
TRI :	Taux de Rendement Interne
VAN :	Valeur Actuelle Nette

Liste des tableaux et schémas

❖ Figures

Figure 1 : Le cycle de vie d'un projet	15
Figure 2 : Les documents clés et les décisions clés du cycle de vie d'un projet	17
Figure 3 : Variables explicatives	28
Figure 4 : Modélisation de l'activité	33
Figure 5 : Organigramme	45

❖ Tableaux

Tableau 1 : Les indicateurs de la variable explicative du projet	26
Tableau 2 : Liste des investissements à acquérir.....	49
Tableau 3 : Equipements de métrologie	50
Tableau 4 : Analyse SWOT du projet	53
Tableau 5 : Tableau d'investissement	60
Tableau 6 : Tableau du fond de roulement.....	62
Tableau 7 : Calcul des dépenses d'exploitation/ Année de croisière	63
Tableau 8 : La rémunération	64
Tableau 9 : Autres services consommés	64
Tableau 10 : Frais divers de gestion.....	64
Tableau 11 : Le chiffre d'affaires.....	65
Tableau 12 : Les dépenses d'exploitation	69
Tableau 13 : Échéancier des flux financiers.....	69
Tableau 14 : Compte de résultat prévisionnel.....	71
Tableau 15 : Tableau d'équilibre des emplois et ressources	72

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PRESENTATION DE L'ETUDE.....	4
PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE	9
Section 1 : Identification et définition des concepts clés	9
Section 2 : Les phases du cycle de vie d'un projet, les types et la mesure de performance des projets.....	14
Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	25
Section 1 : Définition des variables et détermination des indicateurs.....	25
Section 2 : Modèle de l'étude.....	27
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	30
Chapitre 1 : CARACTERISTIQUES DU PROJET ET ANALYSE DU MARCHE	31
Section 1 : Caractéristique du projet	31
Section 2 : Etude de marche	34
Chapitre 2 : ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE.....	43
Section 1 : Analyse organisationnelle	43
Section 2 : Analyse institutionnelle et SWOT du projet.....	52
Chapitre 3. ANALYSE FINANCIERE ET ECONOMIQUE.....	56
Section 1 : L'analyse financière	56
Section 2 : L'analyse économique et des risques du projet.....	74
CONCLUSION GENERALE	78
ANNEXES	81
BIBLIOGRAPHIE	88
TABLE DES MATIERES	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le Sénégal se situe à l'ouest du continent africain dans l'Océan Atlantique, au confluent de l'Europe, de l'Afrique et des Amériques, et à un carrefour de grandes routes maritimes et aériennes.

Le Sénégal au regard de sa structure par âge et sexe est toujours un pays à population jeune avec une population estimée à 13 567 338 avec une Superficie (km²) de 196 712 (projection 2013). La population du Sénégal demeure très inégalement répartie dans l'espace avec une densité moyenne au kilomètre carré de 50 habitants qui présente un minimum de 10 au Sud Est du pays et un maximum de 3 215 255 habitants en 2011 à Dakar, région abritant la capitale administrative et économique .¹

Le Sénégal, à l'instar des autres pays du monde, est confronté, depuis quelques années, à une crise profonde du marché de l'emploi. Ce dernier est encore très restreint au Sénégal. En effet, 40% de la population active sont sans emploi. Le secteur informel capte près de 70% des travailleurs. Au total, il y aurait quelque 200 000 emplois recensés dans le secteur «formel», dans à peine plus de 1 000 entreprises. Autant dire que les offres ne courent pas les rues au Sénégal. C'est pourquoi, la nouvelle politique nationale de l'emploi, définit un nouveau cadre d'orientation et d'actions, afin de mieux articuler la stratégie nationale de croissance et de réduction de la pauvreté. Cette politique est mise en œuvre, avec le lancement d'un véritable chantier national de l'emploi, à travers une démarche structurée, en mettant en œuvre un ensemble de projets et programmes ayant pour finalité, l'atteinte du plein emploi. En effet, depuis 2000, les autorités ont pris des mesures volontaristes de lutte contre le chômage et le sous-emploi.²

Ainsi, des structures de promotion de l'emploi ont été mises en place par l'Etat, dont l'Agence pour la promotion des grands travaux du chef de l'Etat (Apix), le Fonds national pour la promotion de la jeunesse (Fnpj), l'Agence nationale pour l'emploi des jeunes (Anej), etc. Ceci, dans l'optique d'améliorer l'environnement des affaires et d'accroître les opportunités d'accès à l'emploi pour un plus grand nombre.

Mais leur impact a été fortement réduit par le rythme encore élevé de la croissance démographique, l'exode rural augmentant, de facto, les tensions sur le marché du travail.

¹ Source : www.ansd.sn

² Source : <http://www.leral.net/politique> -nationale-de-l'emploi-au Sénégal

C'est dans ce sens que le Sénégal, dans le cadre du développement économique et social, a misé entre autres priorités, sur la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (PME). A ce titre, la PME a été identifiée comme un des leviers essentiels en ce sens que les effets sur le reste de l'économie en termes de création d'emplois, de diversification de la production, d'utilisation des ressources productives locales sont réels.

Parmi les secteurs d'activités qui insufflent ce dynamisme figure le secteur de la boulangerie dont la contribution à l'économie du pays est plus que significative. La boulangerie au Sénégal est un secteur des plus rentables, si l'on en croit les chiffres bruts. Elle occupe plus de 30 mille personnes, qui travaillent dans près de 1400 entités, plus ou moins importantes avec un chiffre d'affaires d'environ 615 millions de francs Cfa par jour. A Dakar, on trouve environ 580 boulangeries formelles, qui n'ont rien à voir avec les fours traditionnels.³

Il ressort donc que le choix du secteur n'est pas sans raison. Il trouve sa justification d'une part dans la volonté de contribuer aux efforts déployés par l'Etat en contribuant à la création d'emplois et en participant à la création de richesse, d'autre part à satisfaire le besoin quotidien, en pain des populations.

C'est dans cette logique que ce thème de mémoire est choisi à savoir : Conception d'un projet d'investissement privé: cas de la boulangerie pâtisserie la paix de Dakar au Sénégal.

³ Source : www.boulangerieau.senegal.org



PRESENTATION DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Objet de l'étude

Cette étude porte sur la création d'une boulangerie-pâtisserie dénommée « LA PAIX », dans la ville de Dakar, précisément dans une nouvelle cité qui se situe sur la route de l'aéroport en face du stade LSS.

2. Contexte de l'étude

L'identification des habitudes alimentaires en milieu urbain dakarais a permis de mettre en évidence les différentes pratiques des ménages, les changements apparus au cours de ces cinq dernières années et les difficultés auxquelles les ménages sont confrontés pour accéder à une meilleure alimentation.

La crise économique que traverse actuellement le Sénégal a conduit les populations urbaines et plus spécifiquement les femmes à élaborer diverses stratégies pour satisfaire leurs besoins alimentaires. Ainsi que de nouvelles pratiques sociales qui se heurtent aux valeurs et aux normes véhiculées dans le passé. Aujourd'hui, toutes les couches de la population sont obligées de s'adapter et d'adopter de nouveaux comportements pour assurer leurs besoins alimentaires. Les changements qui s'opèrent paraissent davantage subis que souhaités et essentiellement régis par des facteurs économiques.

L'observation du comportement alimentaire des Sénégalais démontre que la consommation des produits de pâtisserie fait de plus en plus partie des habitudes alimentaires de la plupart d'entre eux. De plus, avec la pression démographique sans cesse grandissante, la demande locale de ce type de biens est florissante.

Par ailleurs la résidence de la paix où la boulangerie sera implantée, est une zone où, l'accès aux populations, de ces produits n'est pas une chose facile ; dans la mesure où, les boulangeries sont localisée à environ plus de 500 m du quartier. Egalement, la problématique liée au chômage, qui fait que de plus en plus des jeunes diplômés restent sans emplois, constitue l'une des raisons ayant motivée cette étude.

Ainsi partant de ces constats, l'idée de la création d'une unité de production qui se spécialisera dans la fabrication et la commercialisation des baguettes et croissants est née.

3. Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude sont déclinés en objectif général et spécifiques.

3.1. Objectif général

L'objectif principal de l'étude est de contribuer au développement économique et social du pays.

3.2. Objectifs spécifiques

- Contribuer à la création d'emploi dans la zone ;
- Augmenter les revenus des populations ;
- Faciliter l'accès aux populations des produits de la boulangerie.

4. Intérêt

L'intérêt de cette étude se situe à trois (3) niveaux (les habitants de la cité et les quartiers environnants, le CESAG, et nous même)

Pour les résidents de la cité, cette étude sera un moyen pour eux de satisfaire leur besoin en ayant une opportunité de pouvoir s'approvisionner en pain chaque jour plus facilement.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG): cette étude servira de référence pour les managers de projets/programmes pour d'éventuels travaux de recherches dans ce domaine. Mais aussi une source d'informations sur le rôle et l'importance des boulangeries en matière de création d'emplois.

Pour nous même: cette étude constitue l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de la formation en management de projets/programmes au CESAG. Il s'agira au cours de l'étude de faire appel à l'essence même de la gestion des projets à savoir traduire un rêve en une réalité visible et concrète.

5. Délimitation de l'étude

Cette étude porte sur la conception d'une boulangerie pâtisserie, elle n'est pas exhaustive de tous problèmes liés à la création d'entreprise dans le domaine. Elle s'intéressera

particulièrement aux différentes phases de l'étude de faisabilité d'un projet et à rappeler certaines contraintes liées à la conception de projet dans ce secteur.

6. Démarche de l'étude

Pour bien mener notre étude, il sera question d'abord de procéder à une revue de la littérature relative à la consultation de certains ouvrages tels que : « guide de l'analyse économique des projets » de Manuel BRIDIER et « la stratégie pour la création d'entreprise », édition internationale de Robert PAPIN.

Egalement les codex de cours en gestion de projet, pour certaines définitions.

Ensuite cette étape sera suivie d'une collecte des informations sur le terrain, qui seront traitées, puis analysées et enfin les résultats seront interprétés et présentés.

7. Plan de l'étude

Le travail comprend outre la présentation de l'étude qui définit le contexte et les aspects introductifs, trois autres parties et une conclusion générale:

- une première partie qui comporte les définitions des concepts, le cadre théorique et le contexte de l'étude à travers une revue de la littérature, la méthodologie de travail;
- une deuxième partie qui se focalisera sur l'analyse du projet sur différents plans ;
- enfin une conclusion générale qui fera la synthèse de l'étude.

**PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Cette partie vise à définir les concepts clés qui interviennent dans la notion de projet. Ensuite il sera passé en revue les différents types de projets et les différentes phases d'un projet. Enfin, sera abordé dans cette partie la notion de performance.

Section 1 : Identification et définition des concepts clés

1.1. Notion de projet

De façon générale, « Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer une réalité à venir. Il est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client et il implique un objectifs et des actions à entreprendre avec des ressources données. ⁴

- ❖ Selon la norme afnor fd x 50-115, le projet se définit comme un « Processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des *exigences spécifiques*. » Ces exigences tiennent compte des attentes des parties prenantes et des contraintes de délais et de coûts. ⁵

Par rapport à cette définition, nous remarquons que les éléments essentiels qui entrent dans la définition d'un projet, sont pris en compte. C'est particulièrement des notions telles que : l'unicité, la spécificité, les activités, le respect des délais, l'objectif, les parties prenantes et les couts.

Cependant, elle ignore, certains point très importants, tels que : l'espace c'est à dire le lieu où le projet doit être réalisé et les risques qui peuvent constituer un obstacle empêchant l'atteinte des objectifs fixés au départ.

Egalement la définition des résultats à court terme n'est pas prise en compte dans cette définition. Mais ces limites sont abordées dans la définition suivante.

⁴ Source : Fatma SOW, stagiaire en gestion des projets/ CESAG à Dakar, 2012-2013

⁵ Source : codex de cours AW Boubacar

- ❖ La norme « ISO 8402: 1994, 1.2 », considère le projet, comme étant un PROCESSUS: c'est à dire un ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment les éléments entrants en éléments sortants.⁶

En fait cette définition vient compléter la norme afnor fd x 50-115, qui n'avait pas intégré les aspects liés aux résultats c'est-à-dire les extrants. En réalité la norme ISO 8402 : 1994 , 1.2 considère aussi le projet comme un processus constitué par un ensemble d'activités liées ayant pour but la production de résultats.

- ❖ Par ailleurs, nous notons la norme « ISO 9000-1 : 1994) » qui le définit comme une partie prenante : c'est-à-dire une personne ou groupe de personne ayant un intérêt commun dans les résultats de l'organisme fournisseur et dans l'environnement dans lequel il agit.⁷

A ce niveau l'accent est mis sur l'importance des parties prenantes d'un projet. Les autres éléments cités plus haut, ne ressortent pas dans cette définition.

- ❖ En dehors des définitions citées plus haut, nous notons également qu' un projet est un ensemble d'activités (complexes, transverses, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale et sous contraintes de qualité, de coût et délai pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population dans un temps donné et un contexte de risque et d'incertitude. « Codex Ahmadou TRAORE-CESAG, Nature, caractéristiques et contexte des projets, Nov. 2009) »⁸

Cette définition est beaucoup plus complète par rapport à celles étudiées précédemment. En effet au-delà des aspects liés au processus de fonctionnement d'un projet, elle intègre un élément fondamental qui est la notion d'incertitude et de risque.

En résumé nous retiendrons que même si certaines définitions ne prennent pas en compte tous les aspects liés à la notion d'un projet, il y'en a d'autres qui ont permis de compléter ces limites. Dès lors, il convient de souligner en guise de conclusion que le « projet est un

⁶ Source : codex AW Boubacar-CESAG, gestion des projets, cycle LPGEO 3, 2011

⁷ Source : codex AW Boubacar-CESAG, gestion des projets, cycle LPGEO 3, 2011

⁸ Source : codex Ahmadou TRAORE-CESAG, nature, caractéristiques et contexte des projets, novembre 2009

processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. ».⁹

Dans le cadre d'un projet d'investissement, qui concerne notre l'étude, un projet (du latin proiectus) est un ensemble d'activités coordonnées et interdépendantes qui visent à l'accomplissement d'une fin spécifique. En général, une période de temps (le délai) et un budget sont déterminés pour atteindre ce but, raison pour laquelle un projet est un plan ou un programme.

1.1.1. Notion de projet d'investissement

Un investissement, par ailleurs, est le placement de capital pour obtenir des gains futurs. Autrement dit, en investissant, on résigne un bénéfice immédiat par un bénéfice incertain.

Ceci dit, un projet d'investissement est une proposition d'action qui, à partir de l'utilisation des ressources et des moyens disponibles, considère possible d'obtenir des profits. Ces bénéfices, qui ne sont pas certains, peuvent s'obtenir sur le court, moyen ou long terme.

Tous les projets d'investissement englobent le recueil et l'évaluation des facteurs qui influent directement sur l'offre et la demande d'un produit. C'est ce que l'on appelle étude de marché qui détermine sur quel segment du marché le projet mettra l'accent ainsi que la quantité de produit censée être commercialisée.

En somme, un projet d'investissement est un ensemble d'activités auquel sont affectés un capital, des moyens matériels, humains et techniques. Le but est de générer un rendement économique dans un délai donné. Pour ce faire, il est indispensable d'immobiliser des ressources à long terme. C'est également la combinaison de plusieurs facteurs notamment le capital financier, les moyens matériels, humains et techniques, pour la réalisation d'activités définies, dans le but d'atteindre un objectif bien précis.

⁹ Source : Définition de l'Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006 (version 2003)

Il existe les projets d'investissement public et les projets d'investissement privé.

- les projets d'investissement public sont des projets réalisés dans les domaines d'intérêt général dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations.
- le projet d'investissement privé peut être considéré, comme un investissement mené par les ménages, les entreprises, en bref par les particuliers.
- la différence entre projet d'investissement publique et privé.

En fait la différence réside dans le fait qu'investissement public est celui qui est opéré par les pouvoirs publics comme pour les infrastructures, alors que l'investissement privé, c'est celui qui est mené par les promoteurs.

Le notre fait partie de la catégorie des projets d'investissement privé.

Les étapes d'un projet d'investissement privé ou publique comprennent généralement les phases l'identification d'une idée, une étude du marché, la décision d'investir, l'administration de l'investissement et l'évaluation des résultats. Le projet en soit est analysé par plusieurs experts.¹⁰

1.2. Les parties prenantes d'un projet

Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes spécifiques qui ont un enjeu ou un intérêt dans l'issue du projet. Normalement, les parties prenantes viennent de l'intérieur de l'entreprise et pourraient inclure des clients internes, le management, les employés, les administrateurs, etc. Un projet peut également avoir des parties prenantes externes, y compris les fournisseurs, les investisseurs, les groupes communautaires et les organismes gouvernementaux.¹¹

Outre que le management des attentes du commanditaire du projet, le responsable du projet, l'équipe du projet et le client, les petits projets ne doivent généralement pas trop se soucier de la compréhension et du management de la communauté des parties prenantes dans son intégralité.

¹⁰ Source : Définition de projet d'investissement - Concept et Sens <http://lesdefinitions.fr/projet-dinvestissement#ixzz2cKCQREaz>

¹¹ Source : codex AW Boubacar-CESAG, gestion des projets, cycle LPGE0 3, 2011

A mesure que le projet s'agrandit, les parties prenantes deviennent plus importantes. Des lors un plan de management des parties prenantes va s'avérer nécessaire. Dans certains cas, le besoin de leur assistance, leur approbation, ou de les informer des réalisations du projet s'impose. Ce plan de management des parties prenantes permettra de déterminer les divers groupes de parties prenantes ainsi que leur rôle sur le projet et la meilleure manière de travailler avec eux.

Généralement dans un projet, différents acteurs sont identifiés à savoir principalement :

- les clients, bénéficiaires du produit ou du projet;
- les consommateurs, par exemple l'utilisateur du produit du projet;
- le propriétaire, par exemple l'initiateur du projet, encore appelé organisme à l'origine du projet;
- le ou (les) partenaire (s), lors de projets en participation par exemple;
- les bailleurs de fonds, par exemple une institution financière;
- le sous contractant, organisme qui fournit des produits à l'organisme en charge du projet;
- la société, par exemple une entité juridictionnelle ou à pouvoir réglementaire et le public dans son ensemble;
- le personnel interne, par exemple des membres de l'organisme en charge du projet

Il est important de reconnaître l'équipe du projet en tant que groupe spécifique de parties prenantes. Cela permettra au chef de projet de se concentrer sur leurs besoins et de s'assurer qu'ils sont pris en considération sur une base continue tout au long du projet.

Dans le cadre de notre projet, les parties prenantes, sont constituées principalement de :

- l'Etat : dans la mesure où, il perçoit des taxes et impôts en provenance du projet.
- les consommateurs ;
- le personnel interne ;
- les associés ;
- les bailleurs de fonds ;
- les fournisseurs.

1.3. La gestion de projet

Selon le Project Management Institute (Cleland, 1990): « la gestion de projets est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants » .¹²

Boutinet (1990) a bien formalisé la distinction entre la gestion par projets et la gestion de projets: La gestion de projets privilégie davantage l'objet sur lequel porte le projet, tandis que la gestion par projets utilise le projet comme méthodologie appropriée pour introduire dans la gestion d'un ensemble organisationnel les changements souhaités.¹³

Il est possible d'avancer que la gestion par projets est une préoccupation de la haute direction, tandis que la gestion de projets s'adresse aux gestionnaires de projets. La gestion de projets repose sur la mise en œuvre d'une démarche qui s'appuie elle-même sur un découpage du cycle de vie d'un projet en différentes phases; ce découpage est présenté dans la section suivante.

Section 2 : Les phases du cycle de vie d'un projet, les types et la mesure de performance des projets

Nous distinguons les différentes phases, d'abord pour les projets de développement, avant d'aborder les étapes d'un projet d'investissement.

2.1. Les projets de développement

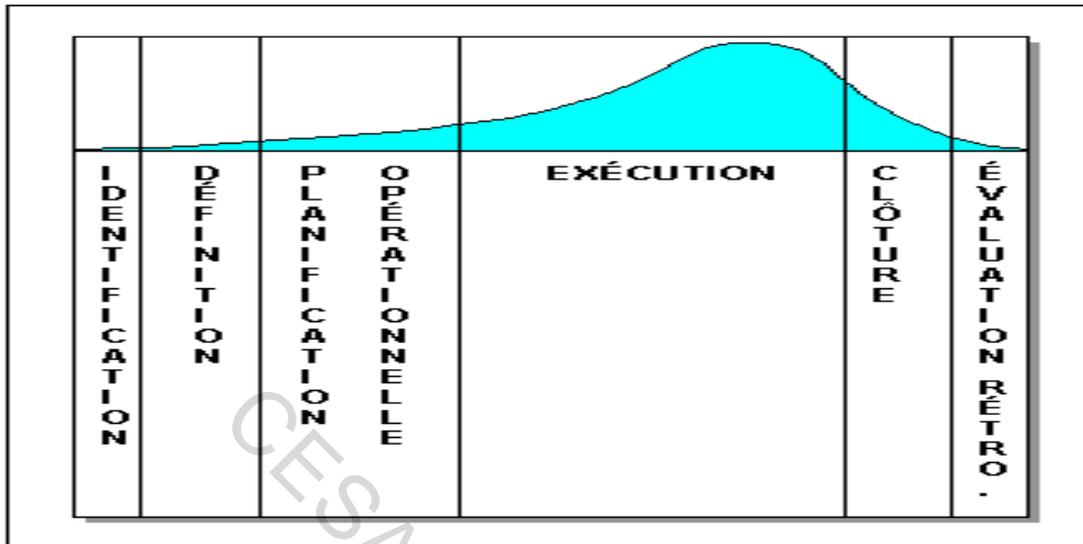
Un projet de développement peut être défini comme « un ensemble cohérent d'activités, à réaliser dans le temps, en utilisant des ressources dans le but d'atteindre un objectif socio-économique, consistant à améliorer durablement la situation d'un groupe cible à travers la satisfaction d'un besoin collectif de base favorisant leur épanouissement. Il implique des groupes d'intérêts divers notamment des membres de la communauté, les autorités locales et des agents externes d'appui technique et financier ».

¹² Source : Project management Institute (Cleland, 1990)

¹³ Source : Boutinet (1990) anthropologie du projet, Paris, PUF, page 213.

Les phases dans le cycle de vie d'un projet sont résumées dans le schéma suivant

Figure 1 : Le cycle de vie d'un projet¹⁴



Lorsqu'un projet est de petite envergure, il arrive fréquemment que les phases d'identification et de définition soient fusionnées en une seule phase. Dans le cas des projets de très petite envergure, il peut même arriver que la phase de planification opérationnelle soit fusionnée avec les deux premières en une seule phase :

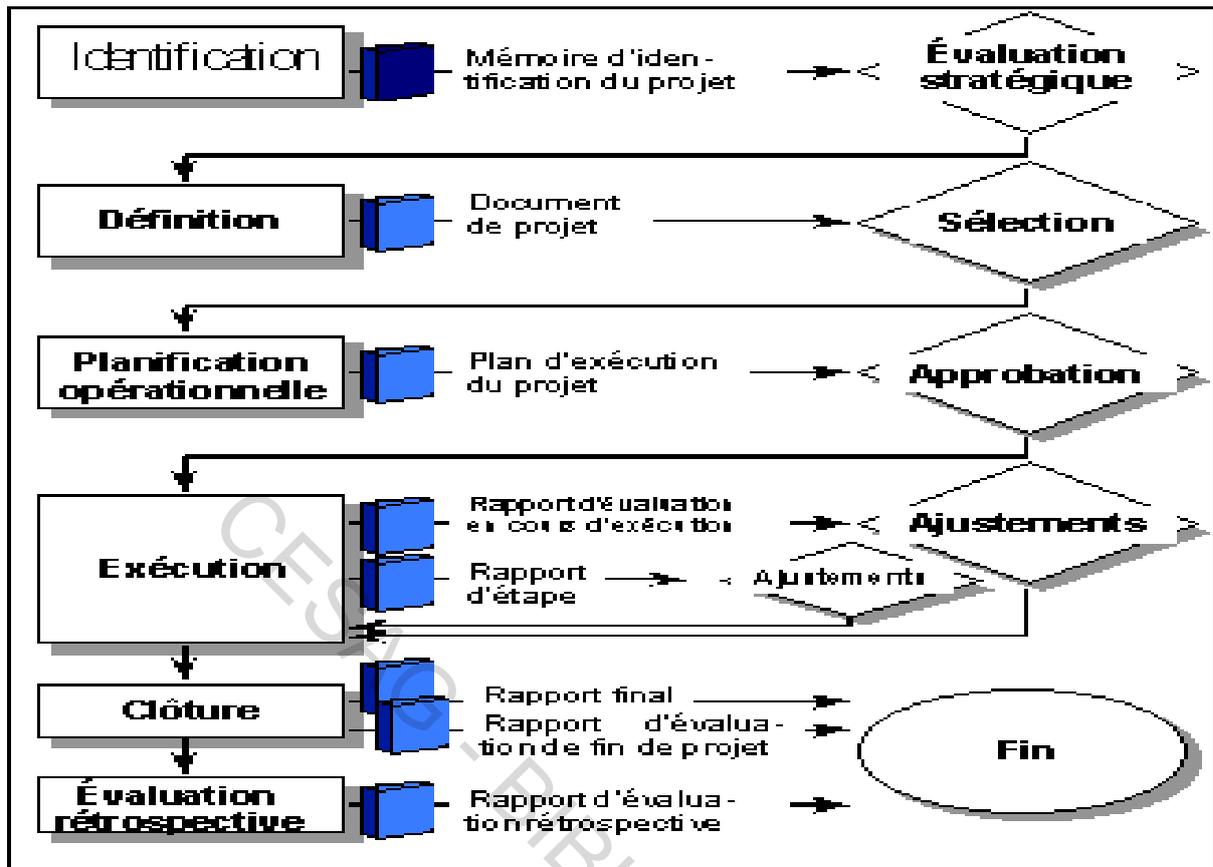
- phase d'identification du projet fait apparaître un premier document clé dans la vie du projet, le Mémoire d'identification de projet (MIP) , qui sert à l'évaluation stratégique du projet, un tamisage des propositions de projet, sur la base de critères stratégiques
- la phase de définition du projet fait apparaître un deuxième document clé, le Document de projet, incluant les conclusions de l'étude de faisabilité, qui servira à la sélection éventuelle du projet, dans un contexte où des projets peuvent être en compétition les uns avec les autres;
- la phase de planification opérationnelle aboutit à la production d'un troisième document clé, le Plan d'exécution du projet, qui doit faire l'objet d'une approbation et comporter un plan d'exécution détaillé du projet et la description des mécanismes de suivi et de contrôle du projet;

¹⁴ Source : Didacthèque internationale en management public, École nationale d'administration publique, copyright 2010, dernière modification : février 11, 2011.

- la phase d'exécution du projet est jalonnée d'étapes marquées par la production de rapports d'étape faisant état du déroulement des activités et de l'actualisation de la planification de la partie restante du projet, ces rapports alimentent les processus décisionnels liés au contrôle du projet; dans certains projets, notamment les projets de développement internationaux, des rapports d'évaluation en cours de réalisation sont aussi produits dans le but d'apporter d'éventuels correctifs;
- la clôture du projet est marquée par l'acceptation du bien livrable par le propriétaire du projet, par la production d'un rapport final de gestion du projet et éventuellement par un rapport d'évaluation de fin de projet;
- l'évaluation devient de plus en plus centrale dans les préoccupations de gestion des organisations; le cycle de vie de certains projets intègre une phase d'évaluation rétrospective dont l'objectif est d'apprécier l'impact du projet.

Le schéma qui suit illustre les liens entre les phases du cycle de vie, les documents clés, et les décisions clés qui sont prises durant le cycle de vie d'un projet

Figure 2 : Les documents clés et les décisions clés du cycle de vie d'un projet¹⁵



Source : Copyright © 2010 Didacthèque internationale en management public, École nationale d'administration publique
Dernière modification : février 11, 2011

Cette démarche de gestion de projets est plus utilisée pour les projets de développement

2.2. Les projets d'investissement

Pour ce qui concerne les projets d'investissement si nous analysons les modèles industriels et le déroulement de certains projets majeurs, nous constatons que les promoteurs et les maîtres d'œuvre de ces projets ont suivi les étapes suivantes :

- idée initiale,
- étude exploratoire,
- étude de pré faisabilité,
- étude de faisabilité,
- étude d'ingénierie,

¹⁵ Source : didacthèque internationale en management public, école nationale d'administration publique, copyright 2013, dernière modification : février 11, 2011.

- construction,
- démarrage.

Au fur et à mesure que le projet progresse, les étapes exigent des investissements de plus en plus importants pour effectuer les études qui s'imposent et préparer les documents requis pour préciser les évaluations et faciliter la prise de décisions.

2.2.1. Idée initiale

L'idée initiale d'un projet émane de la créativité et de l'esprit d'innovation dont tout industriel ou promoteur est doué. Elle peut résulter d'un processus d'induction ou de déduction ou, encore, elle peut être inspirée par une source extérieure.

2.2.2. Étude exploratoire

L'étude exploratoire est un document écrit préparé dans le but de faire connaître les grandes lignes d'un projet afin d'y intéresser les décideurs d'une entreprise et de les amener, éventuellement, à libérer les budgets requis pour aller plus loin. C'est donc un document essentiellement interne, qui permet aux gestionnaires concernés de prendre des décisions éclairées.

En passant des échanges d'idées ou des discussions à la rédaction d'une étude exploratoire, le concepteur est forcé de confirmer la valeur de son idée et de l'expliquer très rationnellement.

En fait, l'étude exploratoire est une démonstration que le concepteur fait de la validité de son idée. Elle prouve qu'un projet est valable.

L'étude exploratoire vise trois objectifs :

- préciser le ou les produits qu'on envisage de fabriquer ;
- évaluer le projet à partir de certains critères ;
- convaincre que le projet est suffisamment intéressant pour faire l'objet d'une étude de préféabilité.

Les critiques et les objections soulevées aux divers paliers de décision amèneront nécessairement l'auteur à modifier son idée initiale. Soulignons que dans une entreprise, il

importe de déterminer à quel niveau hiérarchique les décisions relatives au projet devront être prises. Ce niveau dépend généralement de la taille de l'entreprise et de l'envergure du projet.

L'étude exploratoire détermine le cadre général du projet, sans en préciser les limites, qui seront établies par les études ultérieures.

L'étude exploratoire porte essentiellement sur :

- la matière première requise (essences, volumes, prix, qualité) ;
- le marché auquel le ou les produit(s) est (sont) destiné(s) ;
- la technologie disponible ;
- les bénéfices que l'entreprise retirerait de ce projet ;
- la planification et la démarche à suivre pour franchir les étapes subséquentes.

Une fois que le concepteur de l'idée a répondu aux objections soulevées aux divers paliers de l'entreprise et qu'il a reçu l'approbation du gestionnaire concerné, son projet est véritablement lancé et il peut passer à l'étape suivante.

2.2.3. Étude de préfaisabilité

Le but de l'étude de préfaisabilité est de déterminer la rentabilité d'un projet, en établissant les coûts avec une marge d'erreur de l'ordre de 20 % à 30 %, pour susciter l'intérêt des investisseurs et partenaires éventuels. Contrairement à l'étude exploratoire, qui permet de prendre des décisions à l'intérieur de l'entreprise uniquement, ce document est destiné non seulement aux dirigeants de l'entreprise elle-même, mais aussi à ceux des compagnies ou institutions financières que l'on pourrait éventuellement sensibiliser au projet.

L'étude de préfaisabilité renferme :

- les caractéristiques du ou des produits dont on envisage la fabrication ;
- une analyse sommaire des approvisionnements requis essences, volumes, qualités et prix ;
- une étude de marché préliminaire ;
- une analyse des sous-produits, le cas échéant : prix, marchés, etc.;
- une évaluation de la technologie ;
- une évaluation sommaire de la disponibilité de la main-d'œuvre ;

- une approximation des coûts de production, d'exploitation et de transport, ainsi que des investissements nécessaires ;
- une évaluation sommaire de la rentabilité ;
- les critères à considérer pour choisir l'emplacement de l'éventuelle usine ;
- un inventaire des sources de financement possibles, autres que les promoteurs privés ;
- la structure juridique de l'entreprise : coopérative, compagnie ;
- la planification des étapes ultérieures.

2.2.4. Étude de faisabilité

L'étude de faisabilité est la clé de voûte de tout projet, car elle sert de référence à toutes les étapes ultérieures du déroulement. Elle peut être effectuée par un (des) cabinet(s) spécialisé(s), dont la compétence dans le secteur en cause est reconnue. Néanmoins, le mandat des responsables chargés de la réaliser doit être défini conjointement par les divers partenaires impliqués dans le projet.

Le contenu de l'étude de faisabilité doit être conçu en fonction des nombreux destinataires que l'on veut convaincre : institutions financières, société de capital de risque, gouvernements, clients, fournisseurs, associés, partenaires, etc.

L'étude de faisabilité fixe les limites du projet et permet d'en mesurer toutes les implications. Le calcul des coûts d'immobilisation y est basé sur des données plus précises : schémas de procédés, liste de l'équipement requis, infrastructures civiles, installations mécaniques et électriques, description complète des travaux de construction et d'aménagement de l'usine, etc.

L'étude de faisabilité comporte généralement huit sections consacrées aux éléments suivants :

- **Projet** : description du projet et des produits à fabriquer (caractéristiques, volumes, etc.).
- **Approvisionnements** : identification et estimation des coûts d'approvisionnement en matière ligneuse et en énergie.
- **Marché** : étude du marché, de la part de marché visée, de la concurrence et de la mise en marché, fixation des prix et ventes éventuelles, avantages concurrentiels, obtention de brevets, d'homologations, de marques de commerce, le cas échéant ;

- Technologie : évaluation technique du projet, choix de la technologie et des procédés, élaboration du plan d'ordonnancement des équipements, exigences environnementales, permis nécessaires et droits d'utilisation de brevets, le cas échéant ;
- Production : programme de production, évaluation de l'utilisation des sous-produits, estimation des coûts de production, estimation des coûts de formation de la main-d'œuvre et du démarrage ;
- Financement : plan de financement (mises de fonds, emprunts), participation éventuelle des gouvernements (capital de risque, subvention, prêt, garantie de prêt, etc.), planification des étapes ultérieures, calendrier ;
- Infrastructures : évaluation des sites possibles et des infrastructures requises ;
- L'analyse de la rentabilité
 - taille de l'usine et investissements ;
 - analyse du fonds de roulement ;
 - évaluation des mouvements de la trésorerie ;
 - évaluation du coût des marchandises vendues ;
 - évaluation des frais de vente, d'administration et de financement ;
 - établissement des ratios financiers (coefficients du fonds de roulement, du profit sur les ventes, etc.) ;
 - analyse de la productivité et de la compétitivité.

L'étude de faisabilité se doit d'être un document de référence complet. Elle permet de faire une analyse en profondeur du projet et de le réévaluer au besoin.

Elle permet de prendre une décision de principe quant à la réalisation du projet, avant de passer à l'étape suivante : l'étude d'ingénierie.

2.2.5. Etude d'ingénierie

Cette étude permet de déterminer la rentabilité du projet. Elle est habituellement réalisée par un ou des bureaux d'ingénieurs-conseils embauchés par le promoteur principal. Les auteurs de l'étude doivent effectuer une analyse très détaillée du projet, qui peut aller jusqu'à situer les boulons sur les machines, par exemple. L'étude d'ingénierie porte sur les moindres détails du projet : dessins de construction, spécifications, description des travaux, calendrier, etc. Il serait fastidieux d'en énumérer les composantes.

2.2.6. Construction et démarrage

La construction de l'usine débute dès que l'étude d'ingénierie est terminée, que tous les montages juridiques et financiers sont complétés et que les contrats et ententes relatives au démarrage de l'entreprise sont signés (ex. : conventions d'actionnaires, ententes commerciales).

Notre projet est à l'étape de l'étude de faisabilité.

2.3. La différence entre le projet de développement et projet d'investissement

La différence entre ces deux types de projet peut être identifiée d'abord au niveau des phases et des outils utilisés dans chaque étape du projet. En effet concernant le projet de développement par exemple, dans la phase de conception du projet, les outils de planification utilisés afin de définir les objectifs, les activités et les impacts à moyen, court et long terme sont différents de ceux utilisés dans un projet d'investissement.

Par exemple, dans un projet d'investissement nous avons d'abord l'idée à partir de laquelle des études sont menées, afin de mesurer la viabilité du projet, du point de vue financier, commercial, technologique, économique, etc. Pour le projet de développement nous utilisons plutôt, des outils tels que l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs, le cadre logique ou la chaîne de résultat.

Ensuite par rapport à la rentabilité, pour les projets d'investissement, elle est à court et moyen terme, alors que pour le projet de développement, nous distinguons une rentabilité différée.¹⁶

2.4. La typologie des projets

Les projets n'étant pas tous de même nature il est utile de les distinguer. Plusieurs critères permettent une classification des projets dont il serait utile d'en retenir quelques uns: la finalité, la nature, la nature juridique, La nature des ressources humaines et la taille.

¹⁶ Source : Fatma SOW, stagiaire en gestion des projets, CESAG-Dakar

2.4.1. La finalité

Le manuel d'analyse financière et économique des projets de développement publié en 1997 par la Communauté Européenne distingue:¹⁷

- les projets à produits valorisables sous forme monétaire, il s'agit essentiellement des projets de développement de la production de biens et services, faisant l'objet d'une commercialisation effective ou pour lesquels existe un marché (Projet de développement industriel, énergétique, artisanal, agricole, touristique ou de crédit aux entreprises par exemple), fournis gratuitement aux bénéficiaires, ou dont la vente n'obéit pas à une logique commerciale, mais qui concourent principalement à des activités dont la valorisation des avantages est « raisonnablement aisée » (Projet de développement d'infrastructures routières, projet de formation professionnelle ou de vulgarisation agricole par exemple).
- Les projets à produits non valorisables monétairement de façon fiable sans dépasser le temps et les ressources dont disposent les analystes, ou encore sans faire appel à un corps d'hypothèses « excessif » ou en dénaturer l'objectif spécifique. (Projet de santé publique, d'éducation nationale, de réseaux d'assainissement urbain, de services sociaux, de préservation de l'environnement, de développement culturel ou d'appui institutionnel).

2.4.2. La nature

Nous distinguons-le:

- projet « ouvrage », il est relatif à un projet unique, non récurrent qui s'adresse à un client unique qui existe par lui-même et qui est un bien livrable et le projet « produit », dont la finalité est la mise au point d'un produit, qui fera l'objet d'une production répétitive, destinée au marché d'un public plus ou moins large.
- Projet organisationnel, il est relatif à un projet « soft », dont la notion de livrable est moins tangible.

¹⁷ Source : Manuel d'analyse financière et économique des projets de développement, communauté européenne, 1997

2.4.3. La nature juridique

Projets publics, privés, ONG, Coopératives, etc.

2.4.4. La taille

A ce niveau distinguons les mégaprojets des macroprojets, et les microprojets des microréalisations.

2.5. Analyse de la performance des projets

La mesure de la performance d'un projet est essentielle. Elle repose sur un ensemble de critères d'évaluation parmi lesquels nous citons:

- la pertinence, évaluant l'adéquation des objectifs du projet et son environnement ;
- la cohérence, mesurant l'adéquation des moyens aux objectifs du projet ;
- l'efficacité, correspondant au degré d'atteinte des objectifs ;
- l'efficience, évaluant l'utilisation des ressources du projet pour atteindre les objectifs.
- les critères financiers, visant à apprécier la rentabilité financière du projet. Celle-ci peut-être décomposée en ses principales composantes: le niveau et le coût d'endettement, la rentabilité globale du projet qui elle-même est décomposable en profitabilité et en rotation des capitaux qui peut-être décomposée en productivité et en intensité capitalistique.

Il ressort de cette décomposition que la rentabilité financière est le résultat de quatre (4) indicateurs dont les trois (3) premiers constituent la rentabilité globale: la profitabilité, la productivité, l'intensité capitalistique et l'endettement.

Ce qui permet de déduire que l'amélioration des performances peut-être évaluée dans différentes directions. A ces critères s'y ajoutent, les critères économiques: exprimant le point de vue de la collectivité généralement représenté par l'Etat ou une collectivité locale.

Après avoir passé en revue les différents concepts intervenant dans la notion de projet, il convient maintenant de présenter la méthodologie de notre étude.

Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

La méthodologie du travail sera abordée comme suit : d'abord la définition des variables (explicatives et expliquées) et la détermination des indicateurs d'appréciation des variables, ensuite sera défini le modèle de l'étude.

Section 1 : Définition des variables et détermination des indicateurs

1.1. La définition des variables

Les variables essentielles qui sont identifiées dans le cadre de cette étude sont celles faisant l'objet de l'étude de faisabilité ou même de la conception du projet, dans le but de l'analyser et de pouvoir se faire une idée sur la rentabilité et la viabilité du projet sur différents plans. Elle concerne donc les différentes étapes de conception du projet permettant de justifier sa faisabilité et aider à une prise de décision.

Il s'agit de :

- l'analyse du marché et des besoins;
- l'analyse technique;
- l'analyse organisationnelle et institutionnelle;
- l'analyse financière.

L'étude de faisabilité se présente ainsi comme la variable explicative de la conception du projet (elle sera qualifiée d'interne car la réussite de tout projet est de prime à bord caractérisée par la qualité de son étude de faisabilité), tandis que la variable expliquée ici concerne la rentabilité du projet.

Par ailleurs d'autres facteurs externes, peuvent influencer la rentabilité du projet, il s'agit entre autre : de l'environnement économique, réglementaire, social, démographique, etc.

1.2. La détermination des indicateurs

Nous distinguons d'abord les indicateurs de variables explicatives qui sont indispensables dans une bonne étude de faisabilité (étude de marché, étude financière, étude organisationnelle, étude institutionnelle et réglementaire). Ces variables seront mesurées à partir d'indicateurs suivants :

Tableau 1 : Les indicateurs de la variable explicative du projet

Variables	indicateurs
Etude de marche	<ol style="list-style-type: none"> 1 La demande ; 2 L'offre ; 3 La production actuelle des boulangeries ; 4 Les caractéristiques du pain ; 5 Nombre de boulangeries actuel ; 6 La consommation moyenne de pain par jour et par année ; 7 Type de boulangeries ; 8 Les facteurs clés de succès.
Analyse organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les procédés de production ; ❖ La capacité de production ; ❖ L'investissement physique (les équipements) ; ❖ Les sources d'approvisionnement ; ❖ La distribution ; ❖ La communication ; ❖ La gestion des Ressources Humaines.
Etude financière	<ul style="list-style-type: none"> ❖ L'échéancier des flux financiers ; ❖ La dotation aux amortissements ; ❖ Le tableau de remboursement de l'emprunt ; ❖ Le compte de résultat prévisionnel ; ❖ Le tableau des ressources et des emplois ; ❖ La rentabilité.
Etude institutionnelle et réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Les aspects juridiques du projet ; ❖ Les décrets d'application en vigueur.

Après avoir identifié les variables explicatives, il convient maintenant d'aborder celles expliquées. Dans ce cas, la variable expliquée concerne la rentabilité du projet. Les indicateurs qui ont été jugés pertinents pour une meilleure appréciation de cette rentabilité au plan financier sont la Valeur Actuelle Nette ou (VAN), le Taux de Rentabilité Interne ou

(TRI), le Délai de Récupération du Capital (DRC), le Retour sur Investissement et le Risque lié au projet.¹⁸

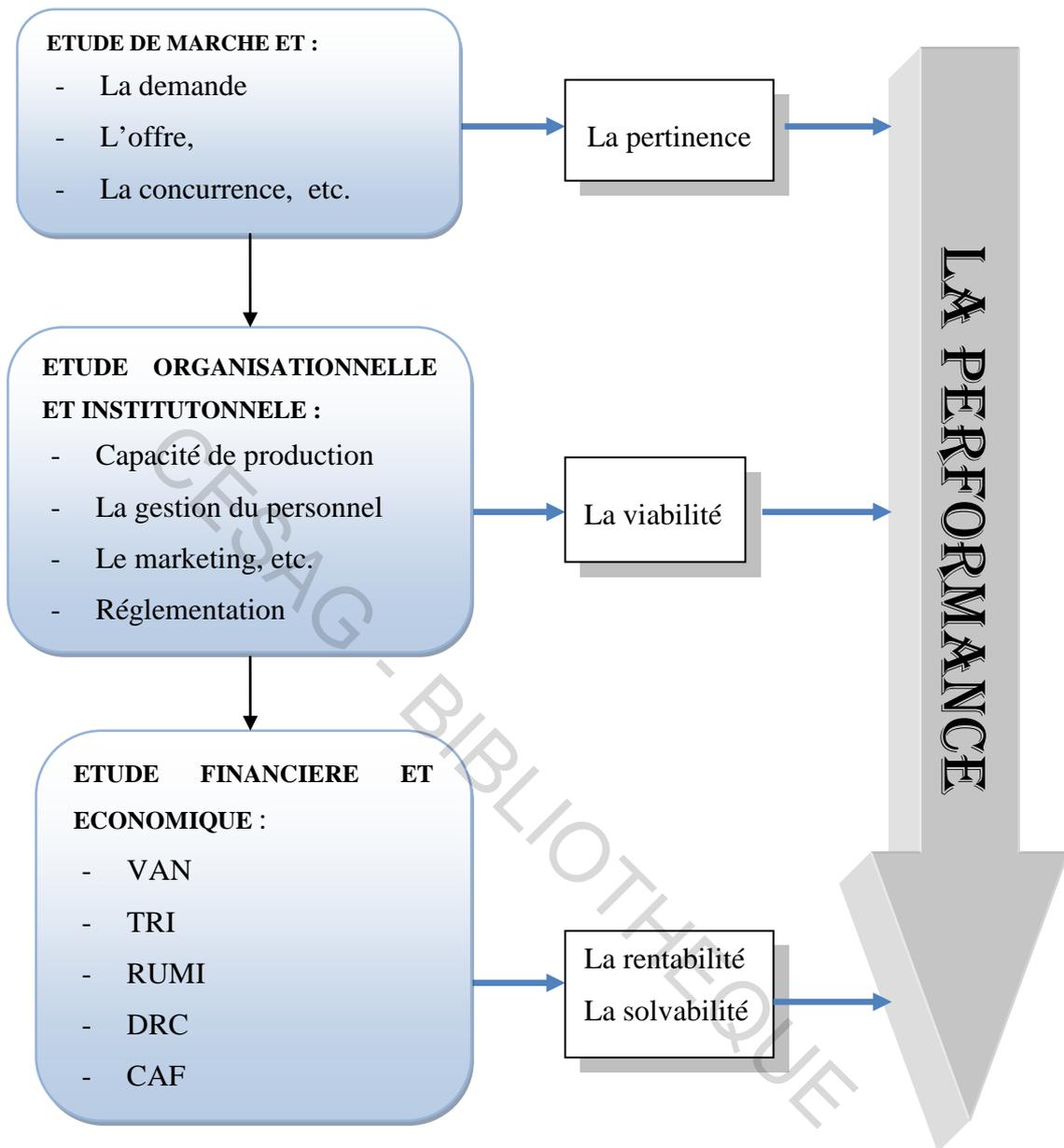
Section 2 : Modèle de l'étude

2.1. Analyse des variables

Le modèle s'articule autour de deux points précédemment étudiés à savoir : la variable explicative et la variable expliquée. En effet, à travers les variables telles que l'étude de marché et de la démographie du lieu d'implantation du projet, nous expliquerons la pertinence du projet, à travers, sa capacité à satisfaire les besoins des populations en pain et en croissant de la cité. Egalement l'analyse financière et économique nous permettront de mesurer la rentabilité financière et économique du projet, à travers le TRI, la VAN, le DRC et le RUMI et la contribution du projet dans l'économie du Sénégal. La mesure de performance du projet se fera aussi, à partir de l'analyse de la solvabilité du projet, notamment par la Capacité du projet à s'autofinancer à travers la mesure du CAF. Tous ces éléments en plus, de l'analyse technologique et organisationnelle du projet, permettront sa viabilité et en conséquence notre projet sera considéré comme performant. Ce modèle est représenté par le schéma ci-dessous :

¹⁸ Source : Fatma SOW, stagiaire en gestion de projets, CESAG-Dakar, MPSG2, 2012-2013

Figure 3 : Variables explicatives¹⁹



2.2. Méthode de collecte des données

Les informations ayant servi à la réalisation de l'étude sont recueillies suivant deux (2) méthodes essentiellement : la recherche documentaire et des entretiens directs avec des propriétaires de boulangeries.

¹⁹ Source : Fatma SOW, stagiaire en gestion des projets, CESAG-Dakar, MPSG2, 2012-2013

2.2.1. La recherche documentaire

Les informations qui nous ont servi pour notre information, sont tirées à partir d'une revue de la littérature, concernant des livres sur la création d'entreprise, des codex de cours des professeurs du CESAG, des articles publiés sur le net. Mais également des statistiques sur la démographie, sur les importations de blé au Sénégal, sur les prix, ainsi que quelques mémoires disponibles à la bibliothèque du CESAG.

2.2.2. Les enquêtes de terrain

Celles-ci consistent à interroger à travers des entretiens directs à la fois les personnes ressources du secteur à savoir des propriétaires de boulangeries, mais aussi les personnels techniques, les agents commerciaux, ouvriers et associations professionnelles, le responsable de l'agence qui gère la cité du lieu d'implantation du projet. La triangulation des informations collectées directement, auprès de ces personnes clés, soigneusement choisies, selon les volets de l'étude de faisabilité va permettre, le recueil des données assez précises afin de compléter les sources d'informations écrites de la recherche documentaire. Les résultats obtenus de ces recherches sont présentés dans la partie suivante du mémoire.

**PARTIE II : PRESENTATION DES
RESULTATS DE L'ETUDE**

Chapitre 1 : CARACTERISTIQUES DU PROJET ET ANALYSE DU MARCHÉ

Section 1 : Caractéristique du projet

1.1. Présentation générale du projet

➤ Généralité :

Les produits pâtisseries occupent depuis plusieurs années une place importante dans l'alimentation des Sénégalais, ce qui explique une demande accrue de ce type de biens.

Ainsi, l'objectif poursuivi par le promoteur du présent projet est de créer une unité de production dans un quartier de Dakar précisément à la résidence de la Paix, qui se spécialisera dans la fabrication des croissants et pains, en réponse au besoin exprimé par la population. Ce projet a une forte valeur ajoutée et va directement contribuer au développement socio économique des habitants de la cité en leur procurant de l'emploi et en créant de la richesse.

➤ Nature du projet

Il s'agit de créer une boulangerie, capable de satisfaire les besoins quotidiens en pain de la population de la zone et même des autres quartiers environnants, en offrant des produits conformes aux normes d'hygiène et de qualité en vigueur dans le secteur.

➤ Fiche signalétique

DENOMINATION SOCIALE : Boulangerie LA PAIX

SIEGE SOCIAL: Résidence de la paix, Villa N° 11B11/ Dakar-Sénégal

REGISTRE DE COMMERCE: SNDKR2011B5687

NINEA: 0486517 **G 3**

SLOGAN : POUR UNE JOURNEE PAISIBLE, CHOISISSEZ LA BOULANGERIE LA PAIX !!!

DATE CREATION: 18/04/2015

SECTEUR D'ACTIVITE: ALIMENTAIRE

FORME JURIDIQUE: SOCIETE ANONYME A RESPONSABILITE LIMITEE (S.A.R.L)

CAPITAL : 2 100 000 FCFA

OBJET SOCIAL: Boulangerie pâtisserie; la production et la vente de pains et de croissants.

GERANCE: SOW Fatma

DUREE: 99

REGION: Dakar

1.2. Caractéristique du produit

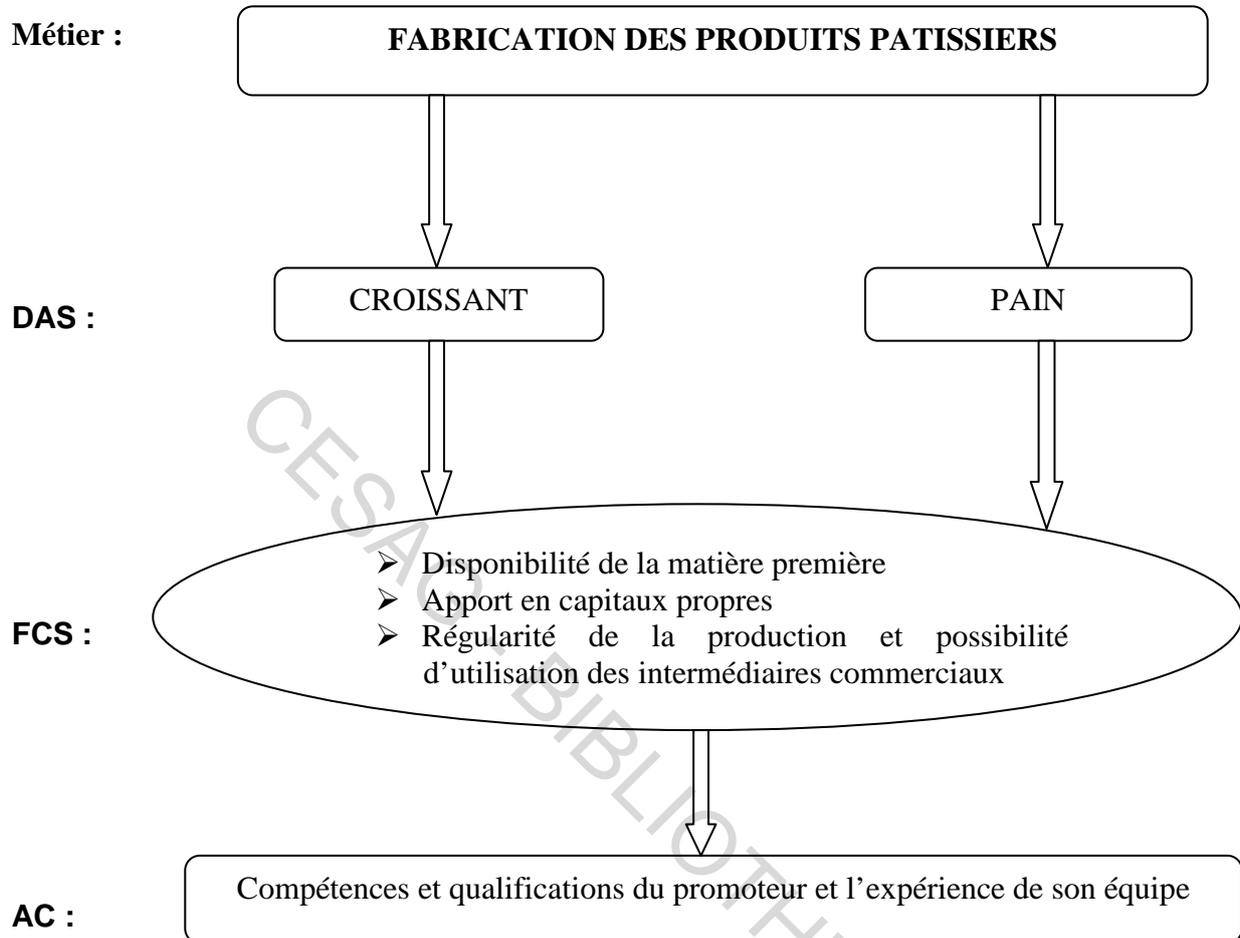
La principale activité de ce projet est la fabrication des produits pâtisseries au niveau du quartier. La boulangerie produit principalement deux types de produits au début, à savoir : le croissant de la paix et le pain.

Le pain sera constitué d'un mélange, de farine, de blé destiné, d'eau potable, de sel de cuisine iodé, de levure ou levain. Il contient éventuellement une très faible quantité de farine de fève, de soja et de malt de blé ainsi qu'un nombre limité d'additifs définis par la réglementation (le plus couramment employé étant l'acide ascorbique, communément appelée vitamine).

Egalement le croissant qui sera composé de farines, le sucre, de la poudre de lait, du sel, du beurre ramolli et de la levure fraîche.

❖ **Modélisation de l'activité :²⁰**

Figure 4 : Modélisation de l'activité



Légende :

- Métier : La principale activité de ce projet est la fabrication des produits pâtisseries dans la zone cible.
- Domaines d'Activité Stratégiques (DAS) : La boulangerie produit principalement deux types de produits, à savoir : le croissant et le petit pain sucré.
- Facteurs clés de succès (FCS): La disponibilité de la matière première permettra à la boulangerie-pâtisserie de produire en quantité suffisante et de manière régulière. Cela permettra de maintenir la clientèle.
- Avantages concurrentiels (AC) : L'expertise du personnel est un atout pour la réussite de l'entreprise et une garantie pour un meilleur résultat.

²⁰ Source : Fatma SOW, stagiaire en gestion des projets, CESAG-Dakar, MPSG2 2012-2013

Section 2 : Etude de marche

L'entreprise qui veut assurer sa pérennité se doit de bien connaître son environnement. Par environnement, il faut intégrer les différents acteurs présents sur un marché vers lequel vous êtes vous même présent ou vers lequel vous pensez réussir une pénétration. L'étude de marché doit nous permettre de prendre des décisions commerciales qui vont engager toute l'entreprise. Il est donc clair que l'ensemble des informations traitées et analysées doivent être fiables et actualisées. Pour cela, les entreprises doivent mettre en place une véritable démarche de veille mercatique qui doit leurs permettre de prendre des décisions stratégiques et tactiques.

C'est une étape fondamentale au niveau de la préparation d'un projet. L'étude de marché fait référence à la notion de produit ou de service destiné à une clientèle cible. Elle se propose d'appréhender à l'aide de méthodes et d'instruments précis, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir l'unité de production considérée en vue d'optimiser la réalisation de ses objectifs. L'objectif global d'une analyse de marché consiste à mesurer et à estimer le marché afin de déterminer si le projet à l'étude produira le bon produit, au bon moment et au bon prix. Dans ce contexte, l'analyse de faisabilité de marché constitue à la fois le point de départ et le pivot central de l'étude de faisabilité. Ainsi avant de produire quoi que soit, il convient de s'assurer qu'une demande ou qu'un marché existe pour le produit à l'étude en analysant la demande. Cette dernière consiste à évaluer de manière détaillée la quantité totale d'un produit (bien et ou service) donné qui est acheté sur un marché à un prix donné pendant une certaine période. Elle consiste en une étude complète du produit (gamme de produit offert, caractéristiques, qualité exigée, conditionnement, garantie, actions des pouvoirs publics à l'égard du produit); une étude de la clientèle (indentification des clients potentiels et leurs comportements, les différents segments selon les critères sociodémographiques (sexe, taille du ménage ...), géographiques (urbain, région, climat), une étude sur la quantité actuelle et potentielle ainsi que le taux d'évolution et enfin une étude de la fréquence des achats et les périodes. Egalement, il faut analyser l'offre qui désigne à la fois le produit (bien et/ou service) proposé et le prix. Elle consiste en la description des caractéristiques des produits offerts par les concurrents, leurs qualités, leurs différentes gammes, le niveau de l'évolution des ventes, les parts de marché, les coûts de production, le conditionnement, la garantie et les prix pratiqués. Aussi elle permet d'identifier les concurrents, ainsi que la clientèle du projet.

En conclusion, l'étude de marché doit porter sur l'évaluation générale du projet sur les principaux points critiques à considérer et sur la décision de poursuivre ou non le projet. Elle doit aider à identifier les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces du marché qui pourront permettre de développer les stratégies de pénétration et de positionnement du produit sur le marché.

L'étude de marché devient en quelque sorte le centre de gravité pour les autres composantes de l'étude de faisabilité du projet à savoir l'analyse technique, organisationnelle et l'analyse de la rentabilité économique et financière du projet

Dans le cadre de ce projet la démarche suivante est adoptée.

2.1. Analyse de la concurrence

D'une part, la concurrence dans ce secteur se présente à travers la présence de quelques boulangeries situées à plus de 500 m du lieu d'implantation du projet ; telles que La brioche dorée, la boulangerie Yoff layenne – SARL, BOULANGERIE LA VILLAGEOISE – GIE (sur la route de l'aéroport).

D'autre part, les produits fabriqués par les femmes de la place, tels que les beignets, ainsi que la présence des produits pâtisseries importés qui constituent sans doute une concurrence non négligeable. Il existe d'autres biens qui viennent en substitution aux produits fabriqués dans la mini-alimentation : gâteaux, cakes, biscuits et la crêperie au sein de la cité.

❖ **Liste des concurrents directs**

Nom, adresse, lieu	produits
Raison Sociale : BOULANGERIE YOFF LAYENNE - SARL Activité : BOULANGERIE Adresse : YOFF NDEUNGANE - ROUTE DE l'AEROPORT Dakar Région : Dakar Téléphone : (221)823 35 68	Production et la vente de pains
Raison Sociale : BOULANGERIE LA VILLAGEOISE - GIE Activité : BOULANGERIE Adresse : ROUTE DE l'AEROPORT - YOFF NGAPAROU Dakar Région : Dakar Téléphone : (221)820 24 96 Fax :	La production et la vente de pains
Raison sociale : Boulangerie/ Pâtisserie/ Fast Food La brioche dorée Adresse : Yoff diamalaye Tel : 33 820 53 53	Production et vente de pains et des produits pâtisseries et de la restauration.

Liste des concurrents indirects :

- ✓ les vendeurs de beignets ;
- ✓ les vendeurs de biscuits ;
- ✓ les vendeurs de crêpe ;
- ✓ les vendeurs de cake, etc.

2.2. Analyse de la clientèle

Etant localisée dans un quartier résidentiel, la boulangerie-pâtisserie aura dans un premier temps comme principale clientèle les habitants de la zone ainsi que les passants, en attendant que les produits pénètrent bien dans le marché. Une autre catégorie de clients est constituée de marchands ambulants, des alimentations, restaurants, écoles de la zone...

2.3. Analyse de la demande et de l'offre

L'analyse portera dans un premier lieu sur la demande, ensuite nous aborderons l'offre.

❖ La demande

D'une manière générale le pays compte en moyenne 1350 boulangeries industrielles répertoriées par la FNBS et plus de 700 boulangeries traditionnelles appelées TAPALAPA. Chaque unité industrielle consomme en moyenne 500 Kg de farine par jour représentant plus de 750 tonnes par jour et une moyenne de 75 kg de farine par jour pour les Fours TAPALAPA.²¹

Entendu que, le rendement pain/farine est de 1,24, cela représente une consommation moyenne de 347 664 t de farine de blé en 2010 et comme la population du Sénégal a été en moyenne de 12,861 millions d'habitants en 2010, la consommation de pain par tête a été de 27 kg, à partir d'une consommation de farine par tête de 21,8 kg.

L'évolution de cette consommation dans le temps est évaluée comme suit : les importations nettes de blé tendre sont passées de 213 055 t en 2000 à 412 022 t en 2010, soit une hausse de 6,18% par an alors que la population est passée de 9,902 à 12,861 millions d'habitants, en hausse de 2,41% par an. Puisque la consommation de pain a été directement liée aux importations nettes de blé, la consommation par tête a donc augmenté de 3,77% par an de 2000 à 2010, passant de 15,9 kg à 27 kg.²²

Concernant le lieu d'implantation de notre projet, la demande réaliste en pain y est estimée à environ 9660 pains/jours, soit 3220 ménages consommant en moyenne 3 pains/jours. Ce qui fait une consommation annuelle d'environ de 3477600. La résidence compte pour le moment 644 appartements avec une moyenne de 5 personnes par appartements et un pourcentage d'occupation de 80%. Ce qui nous permet d'estimer notre demande pessimiste à hauteur de 7728 pains par jour, soit 2782080 par année. Mais la résidence a prévu la construction d'environ de 306 appartements de plus d'ici 2016. Ajouté à la demande réaliste, nous aurons

²¹ Source : www.boulangerieausenegal.sn

²² [http://www.ansd.sn/publications/rapports enquêtes étude sur les échanges nets de blé et farine de blé du ? 2007-2010](http://www.ansd.sn/publications/rapports%20enqu%C3%AAtes%20%C3%A9tude%20sur%20les%20%C3%A9changes%20nets%20de%20bl%C3%A9%20et%20farine%20de%20bl%C3%A9%20du%202007-2010)

une consommation de 14250 pains par jour et 5130000/année, ce que nous considérons d'ailleurs comme étant notre demande maximale (optimiste).²³

NB : le pain représente 95% de notre production et les croissants 5% pour le moment, ce qui nous permet d'estimer notre demande totale des croissants à 173 880 soit 5% de la population de la cité que nous avons déterminé comme suit : population totale*0.05 = 3477 600*0.05 = 173 880 et le reste c'est à dire 3 303 720 sera affecté au pain.

❖ L'offre

Le blé est principalement utilisé pour faire le pain de boulangerie. Le pain de boulangerie est caractérisé par une filière moderne surtout au niveau des centres urbains et une filière traditionnelle au niveau rurale et dans les villes secondaires principalement. Les boulangeries traditionnelles utilisent le bois comme combustible et sont présentes pratiquement dans toutes les régions du Sénégal. Elles utilisent du bois et fabriquent un pain communément appelé « Tapalapa » cité plus haut. Sa composition varie selon les endroits, il est constitué de farine de blé, d'un peu de levure, de sel, de l'eau et 20% de farines de céréales locales principalement mil et maïs et le niébé dans une moindre mesure. Le pétrissage se fait à la main et la cuisson dans des fours traditionnels en banco. La baguette de 210g est vendue à 100 FCFA. La boulangerie traditionnelle a toujours été une activité surtout présente dans les régions éloignées de Dakar. Toutefois, ce pain est de plus en plus présent dans la capitale sénégalaise marquée par un grand exode des populations de l'intérieur du pays. Ainsi, on dénote un plus grand intérêt des consommateurs principalement dans les quartiers périphériques où il y a de fortes opportunités commerciales pour les opérateurs de boulangeries traditionnelles. D'où l'intérêt d'entreprendre des actions pour améliorer leur productivité et leur compétitivité.

D'autant plus que, pour protéger l'investissement des boulangeries industrielles, le gouvernement du Sénégal avait introduit en 1977, la loi 77-38, interdisant l'implantation de fours à Banco dans une agglomération de plus de 10.000 habitants. Ce décret définit ainsi la composition, les caractéristiques intrinsèques, ainsi que les règles particulières d'aménagements et d'hygiène à observer, de la production à la distribution du pain.²⁴

²³ Source : agence mixta, dakar

²⁴ loi n° 77-38 du 10 avril 1977 interdisant l'utilisation du charbon de bois dans les boulangeries et pâtisseries

Aujourd'hui, les boulangeries modernes sont présentes sur toute l'étendue du pays avec une majorité à Dakar. Leur nombre, très variable, est estimé à 1500 boulangeries. Une bonne partie (854) est regroupée autour de la Fédération Nationale des Boulangers du Sénégal (FNBS) mise sur pied en 2006. Elles utilisent principalement de la farine de blé, produite à partir de blé importée, généralement par trois minoteries au Sénégal et dans une moindre mesure par certains privés. Les importations de farine de blé pour 2010 sont de 436 075 tonnes. Les Grands Moulins de Dakar sont de loin la première minoterie du pays avec 55% du marché de farine de blé au Sénégal.

Chaque unité de boulangerie utilise en moyenne 10 sacs de farine (soit 500kg) pour produire environ 2500 baguettes de pains, soit trois millions de baguettes sur tout le territoire par jour, pour un chiffre d'affaire de 162 milliards de Francs CFA par année.²⁵

Elles permettent la création d'environ dix huit mille emplois directs et trente mille emplois indirects dans ce secteur. La commercialisation du pain se fait au niveau des boulangeries, des grandes surfaces et des boutiques de quartiers, dans une moindre mesure, au niveau des kiosques à pain. Le pain est une denrée accessible à la majorité des sénégalais et est vendu à 175 FCFA la baguette de 210g. Il a été noté une évolution dans sa consommation. En effet, jusqu'aux années 1990, le pain était consommé à 95% au petit déjeuner et à 5% pour le déjeuner et le diner.

Afin d'atténuer la dépendance vis-à-vis de l'extérieur et permettre de trouver des débouchés pour les céréales locales, des initiatives ont été lancées sous la houlette de l' Institut de technologie Alimentaire (ITA) et ont abouti à la fabrication d'un pain composé où il est utilisé 85% de farine de blé et 15% de céréales locales. Ainsi, l'ITA a mis au point un procédé qui permet d'obtenir une farine de céréales locales pouvant être utilisée en boulangerie pâtisserie et des techniques de panification adaptées aux farines composées (blé+céréales locales). C'est une farine à granulométrie fine obtenue par voie sèche avec une possibilité de conservation plus longue. La crise alimentaire de 2008 a remis au goût du jour la valorisation des produits locaux, en particulier celle des céréales, en raison du renchérissement des denrées importées.

Dans le domaine de l'utilisation des farines locales en panification, force est de constater que plusieurs expériences ont été menées, particulièrement pour le pain à base de farine

²⁵ Source : <http://www.boulangerieausenegal.org/index.pht/statistiques>

composée, avec des résultats mitigés. Cependant, le pain composé a pu perdurer malgré les faibles quantités produites du fait de l'existence d'une clientèle fidèle et d'une bonne maîtrise des techniques de production par certaines boulangeries. Ce pain composé a connu des fortunes diverses à travers les années mais a eu un regain d'intérêt avec la crise alimentaire de 2008.

La quantité produite reste cependant faible avec une fournie journalière (300 pains petit format de 50 FCFA et 175 à 200 pains grand format à 100 FCFA) au niveau de quelques boulangeries (souvent de manière irrégulière). A côté du pain composé, différents autres produits se développent comme le pain au lait à base de mil ou de maïs (15%) ou les viennoiseries (cake, madeleine) où la quantité de mil ou de maïs incorporée peut atteindre 75%. Il faut noter que le sac de 50 kg de farine de blé coûte 20 000 FCFA contre 18 000 à 25 000 FCFA selon les fournisseurs pour le sac de 50 kg de farine de mil. Toutefois, avec un taux d'évaporation moindre, le pain composé utilise 230g de pâte pour obtenir un pain de 210g contre 275g pour le pain de blé. Les invendus de la production boulangère sont de l'ordre de 20% de la production journalière, ce qui montre qu'il y a des efforts marketing à faire. En effet, il faudra mieux identifier les cibles potentielles mais avoir une meilleure connaissance de la répartition des besoins journaliers pour atténuer ces pertes

Pour ce qui concerne notre projet, l'offre sera fixée en fonction du taux de la demande en pain et en croissant des populations vivant dans la cité. Mais également des produits de substitution et des concurrents. C'est pourquoi durant nos premières années de fonctionnement, par mesure de prudence, nous estimons notre offre pessimiste annuelle à 2 203 800 unités qui seront vendues à 175 FCFA l'unité et pour les croissants 36000 unités vendue à 450 FCFA l'unité. Ce qui nous permet d'obtenir les chiffres d'affaire respectivement de 385 665 000 FCFA pour le pain et 16 200 000 FCFA pour les croissants et un chiffre d'affaire global de 401 865 000.

Nous précisons qu'à long terme nous augmenterons notre production, mais également une politique de diversification des nos produits sera adopté.

La consommation est estimée sur la base d'une enquête par interview, avec le responsable de l'agence appelé mixta. En fait, celle-ci s'occupe de la gestion des appartements au niveau du lieu d'implantation du projet. C'est à travers cet entretien que nous avons réussi à connaître le nombre exact de logements dans la cité qui est de 644 avec un taux d'occupation actuel de 80%.

Par ailleurs, une visite sur le terrain a été effectuée auprès des ménages, afin de trouver des réponses par rapport à leurs habitudes alimentaires, ainsi que leurs goûts.

A l'issue de cet échange, nous avons constaté en réalité que sur la totalité des ménages interpellés, seuls les 5% préfèrent les croissants et le reste avait une préférence pour le pain.

L'interview s'est passé directement et de manière orale. Egalement sur les 644 appartements, nous avons interrogé 322. C'est ce qui nous a permis, sur la demande totale de 2 782 080 d'estimer notre offre à 2 203 800, représentant la production annuelle de pain, contre tenu de la concurrence. D'autre part d'estimer notre offre de croissant à 36 000, représentant 5% de notre production totale.

2.4. Détermination de notre part de marché

Tout créateur doit prévoir son niveau d'activité s'il veut pouvoir déterminer les moyens en hommes, en matériels ou en stocks qui lui seront nécessaires et les sommes qu'il devra se procurer pour financer ces moyens. Le niveau d'activité d'une entreprise va dépendre des caractéristiques de son marché, de ses atouts, de l'intensité de la concurrence, de sa localisation, mais aussi du type d'équipements choisis, de la surface des locaux envisagés et, d'une manière générale, des plans prévus pour créer et développer son entreprise. Sauf cas exceptionnel, il serait difficile de prévoir avec précision ce volume d'activité car, parmi les facteurs évoqués, certains échapperont à notre contrôle (conjoncture économique, action de la concurrence...).²⁶

Dans le cadre de ce projet, la part de marché sera estimée en fonction du chiffre d'affaires globale annuel des boulangeries offrant les mêmes produits que notre entreprise. Ainsi la formule suivante est appliquée : PART DE MARCHE DE L'ENTREPRISE égale au CHIFFRE D'AFFAIRE DE L'ENTREPRISE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRE GLOBAL DES AUTRES ENTREPRISES DU SECTEUR (part de marché = CAe/CAs.) ;

CAe : Chiffre d'affaire de l'entreprise

CAs : Chiffre d'affaire des entreprises du Secteur

²⁶ Source : Robert PAPIN, Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise développement, décembre 2006

Ainsi pour limiter les difficultés qui, du fait de cette imprécision, pourraient surgir lors de la mise en œuvre de notre projet, qui sera construit sur plusieurs scénarios d'activité en présentant nos prévisions sous différents angles « pessimistes », « optimistes », ou « réalistes » développés ci-dessous :

❖ **hypothèse pessimiste**

Pour ce scénario, nous estimons notre demande annuelle de pain à environ 2 782 080. Notre production sera de 2 605 600 en tenant compte du taux de consommation des produits de substitution, dont 2 569 600 pour le pain et les 36 000 pour les croissants. Ce qui nous donne un chiffre d'affaire de 401 865 000 à l'année de croisière. Le chiffre d'affaire du secteur de la boulangerie à Dakar est de 252 150 000/ J soit 90 774 000 000 et notre part de marché est égale à 0,44%

❖ **hypothèse optimiste**

Cette hypothèse prend en compte la demande totale, lorsque toutes les phases de la résidence seront construites, ce qui permettra d'avoir un chiffre d'affaire de plus de 897 750 000 et une part de marché équivalent à 0,55% (897 750 000/ 90 774 000).

❖ **hypothèse réaliste**

Etant donné à ce niveau que la demande à satisfaire augmente de plus de 20% de la demande pessimiste : c'est-à-dire les 3 220 par jour et 3 477 600/ année, pour le pain et 43 200 pour les croissants. Ce qui nous permet d'avoir un chiffre d'affaire de 541 080 000 FCFA et une part de marché estimée à 0,59% (541 080 000 / 897 750 000).

En somme, nous retiendrons que la consommation du pain occupe une place très importante dans les habitudes alimentaire des dakarois en général et des habitants du lieu d'implantation du projet en particulier. C'est pourquoi, pour mieux satisfaire notre clientèle, il sera nécessaire de mettre en place un bon système de production et d'organisation.

Chapitre 2 : ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE

Section 1 : Analyse organisationnelle

L'analyse organisationnelle cherche à définir un organigramme optimal pour une exécution efficace du projet. L'organisation doit être subordonnée aux objectifs à atteindre. Une bonne organisation nécessite que les fonctions et les tâches de chaque partie prenante au projet soient clairement définies. L'organisation peut être tributaire de la réussite ou de l'échec du projet. Une organisation efficace permet: la planification, la programmation, l'exécution et le suivi des activités du projet sans difficultés, la gestion financière rationnelle du projet, la gestion efficiente des ressources humaines (poste de travail, motivation, formation, etc. complémentaire requise compte tenu des spécificités de l'équipement ou tâches.) .Dans le cadre de notre projet, l'organisation sera articulée autour des points ci-après.

1.1. Politique de production

❖ Processus de production

Les produits de la boulangerie seront fabriqués en respectant les normes en générale applicable, dans le pays. Ainsi comme le recommande le Décret n° 2004-102 du 6 février 2004, la production se fera comme suit :

Le pain de consommation courante qui est une baguette résultant de la cuisson d'une pâte sera composé d'un mélange de farines de froment panifiable (blé), d'eau potable et de sel iodé et puis la pâte fera l'objet d'une fermentation à l'aide de levure de panification (*saccharomyces cerevisiæ*) ou de levain. Cette pâte peut contenir éventuellement : des farines de céréales autres que le blé (mil, maïs, etc.).

La nature et les caractéristiques spécifiques des composants du pain de consommation sont les suivantes :

- les farines de céréales autres que le blé sont celles définies par la réglementation en vigueur. Les spécifications sont fixées par la Norme NS 03-052 1997 ;
- l'eau potable est celle destinée à la consommation humaine, définie par la réglementation en vigueur ;
- le sel utilisé sera iodé et conforme à la réglementation en vigueur ;

- la levure de panification est la levure naturelle ou *saccharomyces cerevisuæ* ;
- le levain qui est une pâte composée de farine de blé (éventuellement de mil ou de maïs) et/ou de seigle, de levure, d'eau potable, éventuellement additionnée de sel et soumise à une fermentation naturelle acidifiante dont la fonction est d'assurer la levée de la pâte ;
- la proportion des farines panifiables autres que le blé (mil ou maïs) devant être incorporées représenteront aux maximum 20 % du poids total de la farine de blé à utiliser.

Les agents de traitement de la farine sont des substances qui, ajoutées directement ou indirectement à la farine ou à la pâte, améliorent sa qualité boulangère

La proportion des ingrédients qui entrent dans le processus de fabrication du pain (des baguettes) est reprise dans le tableau ci-après

Pour les croissants quelque soit la méthode employée quelque soit le volume de croissants à réaliser, les étapes de la fabrication restent les mêmes.

Le procédé de fabrication de pain est composé des cinq (05) étapes suivantes :

- le pétrissage : elle permet de malaxer intimement les ingrédients (farine composée, eau, levure, améliorant et sel) afin d'obtenir une pâte lisse et homogène ;
- le pointage : c'est la première fermentation de la pâte entre le pétrissage et le façonnage
- le façonnage : c'est la mise en forme mécanique ou manuelle des pâtons en baguettes, bâtards et petits pain ;
- l'apprêt ou fermentation finale : c'est la période pendant laquelle les pâtons se gonflent pour tripler de volume ;
- la cuisson : c'est la mise au four des pâtons après la fermentation. Cette étape est précédée de la scarification qui consiste à inciser les pâtons à l'aide d'une lame de façon oblique ;
- Le ressuyage : Le refroidissement des pains sur plaques.²⁷

²⁷ Source : Décret n ° 2004-102 du 6 février 2004 fixant les Règles de Production et de Distribution dans les Boulangeries du Ministère du Commerce

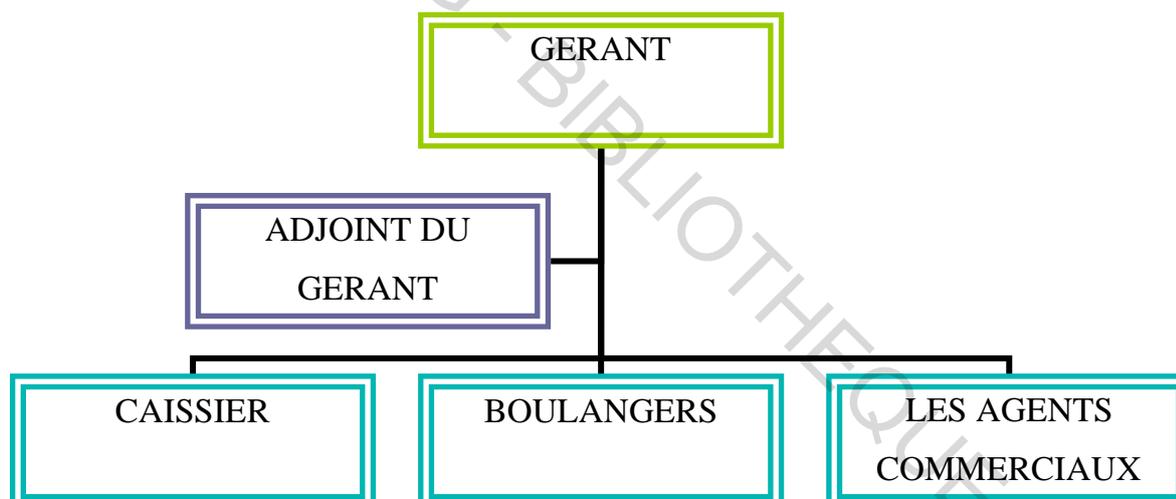
❖ Personnel de production

Concernant la gestion de la boulangerie et la production, il sera opportun d'employer huit travailleurs ci après :

Dénominations	Nombres
Gérant (promoteur)	1
Adjoint du gérant	1
Caissier	1
Boulangers	3
Les agents commerciaux	2

❖ L'organigramme

Figure 5 : Organigramme



❖ Définition des fonctions

Il est recommandé au chef d'entreprise de s'astreindre à rédiger une définition de fonctions pour chaque collaborateur qu'il va recruter. La définition des attributions et des responsabilités permanentes permet au chef d'entreprise d'affirmer l'étendue du pouvoir qu'il confère à ses collaborateurs. Toute attribution déléguée implique pour celui-ci le pouvoir et la responsabilité de l'exercer. Cette démarche entraîne pour le chef d'entreprise la mise en œuvre de confiance envers son collaborateur mais implique également le devoir de contrôler

l'exercice de la délégation. Pour ce qui nous concerne, nous distinguons les fonctions ci-après :

- **Le gérant** : Il est l'acteur clé du projet. Il est le responsable du succès ou de l'échec de l'entreprise. Il coordonne la production, le marketing, la finance, inculque une véritable culture d'entreprise, supervise les ressources humaines, le respect des normes de sécurité et les ventes. Il est présent à toutes les étapes de montage du projet. Il doit être titulaire d'un diplôme de niveau BAC+5 en gestion des projets plus cinq (5) années d'expériences professionnelles de préférence dans le domaine de la boulangerie industrielle.
- **L'Adjoint du gérant** : Il a en charge la gestion des ressources et moyens techniques de l'entreprise. Il dirige et coordonne l'ensemble des activités suivantes: fabrication, entretien, maintenance et gestion de la production en relation avec le gérant. Il est également l'assistant du gérant
- **Le caissier** : Il a pour rôle de tenir la caisse, de gérer les encaissements et décaissements.
- **Les boulangers** : Ils se chargeront de la réalisation des activités du processus productif de la boulangerie. Le profil requis devrait être dans l'idéal celui d'une personne ayant des connaissances et de l'expérience dans la boulangerie.
- **Les agents commerciaux** : Ils sont responsables de la vente des pains issus des unités de production aux populations. Ils sont titulaires d'un diplôme de niveau BAC+2 en gestion commerciale plus une année d'expérience professionnelle.

❖ **Processus de recrutement**²⁸

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines et comprend généralement les étapes suivantes :

- la définition du poste ;
- la définition du profil du candidat ;
- l'identification des ressources de recrutement ;
- la sélection ;

²⁸ <http://wikimemoires.com/2011/04/le-recrutement-definition-et-phases-du-recrutement/>

- la décision ;
- l'intégration.

Dans le cadre de notre projet, le recrutement se fera en deux étapes:

- d'abord les candidats seront sélectionnés sur la base de leur dossier ;
- ensuite, ils seront convoqués pour passer un entretien.

❖ Définition des fiches de poste

Une fiche de poste permet de définir les missions liées à un poste de travail et les principales dispositions nécessaires à mettre en œuvre pour les mener à bien. Concernant notre projet, les fiches sont établies comme suit :

- Le gérant :
 - type de contrat : un Contrat à durée indéterminée.
 - prise de fonction : immédiate
 - responsabilités : supervise les Ressources humaines, coordonne les activités, supervise les finances ; établir une bonne relation au sein de l'entreprise.
 - la qualité demandée : avoir un sens de l'écoute, être sociable, peut travailler en équipe ;
 - diplôme et formation : niveau Bac+5 en gestion des entreprises ou autres formations similaires. ;
 - Compétences : maîtrise de techniques et outils en management, maîtrise de l'outil informatique.
- L'adjoint du gérant
 - type de contrat : contrat à durée indéterminée ;
 - Prise de fonction : immédiate ;
 - Responsabilités : assiste le gérant, supervise la production, gère la l'entretien et la maintenance des équipements ;
 - la qualité demandée : dynamisme ;
 - diplôme et formation : Bac+ 3 en science de gestion

- Le caissier
 - type de contrat : un Contrat à durée déterminée de 2 ans ;
 - prise de fonction : immédiate ;
 - responsabilité : tenue des caisses ;
 - Qualités demandées : transparence et discrétion ;
 - diplôme et formation : Bac+3 en comptabilité et finance

- Les agents commerciaux
 - type de contrat : contrat à durée indéterminée ;
 - prise de fonction : immédiate ;
 - responsabilités : assurer la vente des produits, développer et fidéliser la clientèle ;
 - qualités demandées : avoir le sens de l'écoute, rigueur ;
 - diplôme : BAC

- Les boulangers
 - type de contrat : contrat à durée déterminée sur 2 ans ;
 - prise de fonction : immédiate ;
 - responsabilités : assurer la fabrication des pains et croissants ;
 - qualité demandées : hygiène
 - diplôme : avoir reçu une formation dans le domaine de la boulangerie

Pour favoriser une bonne gestion administrative et financière seront proposés les outils suivants :

- des bons d'entrée et de sortie
- un livre caisse
- un journal des ventes
- un cahier de gestion de stocks
- un livre de commande

❖ Les équipements

La technologie est simple et consiste en l'utilisation d'un pétrin pour le mélange et la pétrification de la pâte, d'un four électrique et d'autres matériels de production qui seront acquis à partir d'un emprunt.

Vu l'importance et la délicatesse de l'activité, il sera nécessaire d'aménager un local de manière à ce qu'il réponde aux normes d'hygiène. Il est donc prévu pour cela une somme importante pour les différents travaux à effectuer.

Au départ, la petite entreprise fonctionnera avec une équipe de 8 personnes dont l'expertise est une garantie de réussite. L'entrepreneur dispose actuellement de quelques équipements qu'il apportera au projet.

Les investissements à acquérir sont repris dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Liste des investissements à acquérir

Libellé	PU d'achat	Qté	Prix total
Four	3000000	2	6000000 FCFA
Pétrin	720000	1	720000 FCFA
Platine	67500	1	67 500 FCFA
Coffre	36 000	1	36 000 FCFA
Etagère de fermentation	63 000	1	63 000 FCFA
Etagère de stockage	63 000	1	63 000 FCFA
Chaises	5000	10	50 000 FCFA
Bancs	18 000	2	36 000 FCFA
Accessoires de production	45 000		45 000 FCFA
Balance		1	180 350 FCFA
Groupe électrogène	800 000	1	800 000
Total			7 857 500

NB : Il convient de préciser que le four sera rechangé au bout de cinq ans de fonctionnement. Le pétrin et le platine au bout de deux ans, les accessoires de production à chaque année, les étagères chaque trois ans. Concernant le coffre il sera entretenu tous les trois mois.

Tableau 3 : Equipements de métrologie²⁹

Equipements	Eléments constitutifs	Puissance	Section	Poids/kg
Four : le four a une puissance électrique essentiellement constituée de ventilateurs et d'entraînement du tourniquet du chariot. L'énergie thermique représente la partie prépondérante pour la cuisson et exige une attention particulière pour la qualité du produit final. Son fonctionnement est caractérisé par un niveau d'automatisme satisfaisant pour une bonne gestion de la cuisson par le personnel. Comme indiqué sur les notices techniques, le four est construit avec des caractéristiques qui permettent d'obtenir un service économique, rapide pour cuir le pain en utilisant de la chaleur humide, stabilisée et homogène.	Moteur ventilateur	2.2 kW	Cuisson	370
	Moteur extraction buée	0.55 kW		
	Moteur chariot	0.37 kW		
	Bruleur			
Pétrin : Le pétrin constitue la force motrice la plus	Tige verticale en spirale	2,8 / 4,3	Préparation	190

²⁹ <http://www.maboulangerie.net/>

significative de par le couple qu'il délivre pour le malaxage de la pâte humidifiée. La prise en masse progressive du pâton nécessite un couple important surtout lors du passage à la deuxième vitesse comme l'atteste les relevés d'ampérage du moteur électrique.			Pétrissage	
Groupe électrogène : devenu incontournable avec les coupures d'électricité, la puissance varie à un minimum de 20 kvA jusqu'à 30kvA, est un équipement stratégique pour la productivité de la Boulangerie.	Moteur et alternateur	20 kvA	Secours Energie	
Façonneuse		0,75 KW	Façonnage	1.200
Balance	S811 inox avec 1 capteur inox, structure et plateau inox AIS304.	Pesage 350x300mm 2 portées 30 et 60 kg utilisation de - 10° à + 40 ° c, taille de l'affichage 25 mm	Pesage en boulangerie	50

1.2. Politique de distribution

La politique d'écoulement des produits appliquée est la vente directe au comptant pour les habitants de la zone et auprès des intermédiaires qui vendent à leur tour et perçoivent sur les ventes réalisées une commission à la fin de chaque mois. Les lieux de vente de ces intermédiaires jouent le rôle des points de vente. L'augmentation de la production aura également pour effet l'augmentation du nombre des points de vente. Le prix du pain est le même dans tous les milieux. Pour se faire connaître, l'entreprise compte beaucoup sur la politique du bouche à oreille.

NB : pour l'instant l'entreprise ne met pas en place des kiosques, elle travaille directement avec les clients de la cité. Par conséquent, elle considère, qu'il n'y aura pas de retours.

1.3. Politique de communication

Pour ce qui est de la communication, il est prévu une journée de publicité au sein du quartier, avec du buzz, afin de présenter officiellement, aux populations de la zone, nos produits. Après une politique de bouche à oreille sera mise en place.

1.4. Les fournisseurs

La farine de blé constitue la matière première principale pour la production de nos produits. Celle-ci sera fournie à la boulangerie-pâtisserie par des distributeurs officiels des minoteries locales telles que GRANDS MOULINS DE DAKAR, qui est une entreprise sénégalaise localisée dans la zone industrielle du port de Dakar. D'autres ingrédients sont également indispensables dans la fabrication des produits de pâtisserie tels que le sucre, le lait, la graisse, la levure... qui seront achetés auprès des alimentations et magasins spécialisés dans la vente de ces types de biens.

Section 2 : Analyse institutionnelle et SWOT du projet

Pour travailler de manière formelle et se mettre à l'abri de toutes les tracasseries administratives et policières, le promoteur envisage d'entreprendre des démarches en vue de l'obtention des différentes autorisations d'exploitation auprès de l'administration publique. Ainsi la boulangerie fonctionnera en conformité aux règles fixées par le Décret n° 2004-102 du 6 février 2004, portant sur fixation des Règles de Production et de Distribution dans les Boulangeries du Ministère du Commerce et qui stipule que l'exercice de l'activité de boulangerie est libre sur l'ensemble du territoire national, Sous réserve du respect des dispositions légales et réglementaires qui la régissent.

Le présent décret fixe aussi les règles particulières d'hygiène, d'aménagement et de distribution, ainsi que les dénominations et compositions du pain

2.1. Analyse SWOT du projet

Tableau 4 : Analyse SWOT du projet

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Compétence et qualification du promoteur, dans le domaine de la gestion - Maîtrise et expérience du personnel dans ce domaine ; - Disponibilité de la matière première en quantité suffisante et de bonne qualité ; - Possibilité de produire une variété de produits ; 	<p>Manque d'expérience du promoteur dans le domaine de la boulangerie</p>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Demande croissante des biens ; - Produit de première nécessité - Absence de concurrence directe dans la zone 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'accéder au financement - Présence d'une concurrence indirecte à travers la présence des boutiques, et des vendeuses de rue. - Augmentation du prix de la matière première

2.2. Aspect juridique du projet

Le choix d'une structure juridique est un choix aussi important pour une entreprise que ne l'est le choix d'un statut matrimonial par de futurs époux. Il conditionne en effet le régime fiscal de l'entreprise, la responsabilité de son créateur, sa couverture sociale et son mode d'imposition. Il conditionne également le montant de ses droits et taxes qui seront acquittés par ceux qui plus tard reprendront cette entreprise.³⁰

Dans tous les pays francophones, quatre (4) principaux types de structures juridiques sont à la disposition des créateurs, il s'agit notamment de:

³⁰ Source : Robert PAPIN, Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise développement, décembre 2006

- ❖ l'entreprise individuelle dans laquelle le dirigeant est le seul patron et il n'a donc pas à partager son pouvoir avec des associés. Simplicité et indépendance sont les deux (2) raisons pour lesquelles cette structure juridique est largement utilisée, notamment par les artisans, les petits commerçants et par ceux qui veulent conserver une taille modeste à leur entreprise.

L'entreprise individuelle possède cependant des inconvénients en ce sens que le patrimoine de l'entreprise est d'abord confondu avec le patrimoine du dirigeant et ce dernier est responsable personnellement et indéfiniment des dettes de l'entreprise sur ses biens propres en cas de faillite. Par ailleurs si l'affaire est bénéficiaire, ses résultats viendront s'ajouter aux autres revenus éventuels du dirigeant et de son conjoint. L'ensemble sera imposé à l'impôt sur le revenu des personnes physiques. Un impôt dont le taux progressif dépasse nettement le taux d'imposition des sociétés au-delà d'un certain niveau de revenu. Enfin, l'entrepreneur ne bénéficie pas des avantages sociaux d'un salarié.

- la Société en Nom Collectif (SNC) dans laquelle tous les associés ont la qualité de commerçants et sont donc personnellement et solidairement responsables des dettes de la société sur leurs propres biens (une raison pour laquelle cette structure est assez peu usitée).
- la Société à Responsabilité Limité (SARL) pouvant être créée avec un seul ou plusieurs associés. Elle échappe à la plupart des inconvénients présentés par l'entreprise individuelle parce que sa constitution et son mode de fonctionnement sont plus simples et moins onéreux que ceux de la société anonyme. La responsabilité des associés est limitée au montant de la somme qu'ils ont apporté pour la création de l'entreprise. Cependant, si la société doit déposer le bilan, les tribunaux de commerce pourront en cas de fautes de gestion pouvant contribuer à l'insuffisance d'actif mettre en cause la responsabilité personnelle et illimitée des gérants de droits ou de fait rémunérés ou non rémunérés, associés ou non associés.
- la Société Anonyme (SA), elle effraie beaucoup de dirigeants par sa lourdeur administrative et son coût de constitution et de fonctionnement. Ceux qui désirent développer devraient cependant méditer sur deux de ses avantages à savoir la possibilité qu'elle offre de pouvoir drainer des capitaux plus importants que ceux d'une SARL et le statut fiscal et social du président de son conseil d'administration, un statut fiscal et social proche de celui des salariés.

Eu égard aux différentes structures juridiques sus présentées, nous optons pour la société à responsabilité limitée (SARL) qui semble être plus en adéquation avec nos potentialités.

Après avoir analysé les aspects organisationnels de notre projet, il convient maintenant d'aborder sa rentabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3. ANALYSE FINANCIERE ET ECONOMIQUE

Il sera abordé dans cette partie, d'abord l'étude financière du projet, avant d'analyser sa viabilité économique.

Section 1 : L'analyse financière

L'analyse financière vise à déterminer la viabilité financière du projet et à évaluer les besoins de financement du promoteur. Son but premier consiste alors à déterminer si, du point de vue financier, l'entreprise devrait ou non investir dans le projet pour atteindre ses objectifs, l'analyse proprement dite consistera à comparer le coût de réalisation du projet avec les revenus liés à l'exploitation de son extrant principal. Elle répond à (5) cinq types de préoccupations:

- évaluer le montant des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet;
- déterminer le type de financement et la politique financière à adopter pour le projet;
- analyser les variantes du projet en vue de choisir la meilleure;
- calculer la rentabilité financière du projet;
- calculer les risques financiers liés au projet

L'analyse financière intervient dans la phase de conception d'un projet à deux niveaux:

- au cours de l'étude de pré faisabilité ou d'identification avec comme technique préconisée l'analyse financière sommaire (AFS);
- durant l'étude de faisabilité, avec l'analyse financière détaillée (AFD).

➤ L'Analyse Financière Sommaire (AFS)

C'est une méthode de calcul rapide de la rentabilité de variantes d'un projet. L'outil qu'elle utilise à cet effet est l'Echéancier des Flux Financiers (EFF) constitué à partir des dépenses d'investissement ainsi que les dépenses et recettes d'exploitation du projet, son but est de:

- déterminer le coût des investissements;
- choisir le type de financement;
- analyser les variantes du projet en vue d'en choisir la meilleure;

- déterminer la rentabilité du projet hors conditions fiscales et financières;
- se prononcer sur les risques financiers liés au projet;

L'évaluation d'une analyse financière sommaire passe par les étapes suivantes:

- élaboration du tableau des investissements et leurs coûts;
- évaluation du besoin en fonds de roulement (BFR);
- estimation des dépenses et recettes d'exploitation;
- élaboration de l'échéancier des flux financiers (EFF);
- détermination de la rentabilité du projet.

L'analyse financière sommaire est basée sur les hypothèses suivantes:

L'analyse s'effectue hors conditions financières et fiscales. Il est alors supposé que le projet sera non seulement sur fonds propres et sans recours à l'endettement, mais aussi exonéré d'impôts. L'objet principal de l'analyse financière sommaire étant l'analyse de variantes, la meilleure variante choisie hors conditions financières et fiscales sera toujours la même lorsque ses conditions seront introduites pour autant qu'elles appartiennent au même environnement;

Dans l'analyse, l'amortissement ne sera pas tenu en compte, mais plutôt des renouvellements. Les flux financiers sont calculés en monnaies constantes. En effet tous les flux futurs sont ramenés à leur valeur actuelle de l'année zéro afin de comparer les grandeurs comparables.

L'intérêt d'un projet ou d'une variante de projet d'investissement est mesuré à travers plusieurs techniques d'évaluation financières. Les (2) deux premiers indicateurs sont des critères de rentabilité avec actualisation et les autres sans actualisation. Ainsi, il serait opportun de distinguer :

❖ **La Valeur Actuelle Nette (VAN)**

Elle représente la différence entre la valeur actuelle des flux monétaires financiers générés par le projet et le montant de l'investissement initial.

Sa formule est:

$$\text{VAN} = \text{FM}_1 (1+k)^{-1} + \text{FM}_2 (1+k)^{-2} + \text{FM}_3 (1+k)^{-3} + \dots + \text{FM}_n (1+k)^{-n} - I$$

FMI ; FMn : Flux Monétaire pour la période de 1 à n

FMn = Recettes de l'année n - Dépenses d'exploitation de l'année n

K : Taux d'actualisation

N : Durée du projet

I : Investissement initial

Si $VAN > 0$, le projet est rentable et doit être accepté. Un projet est d'autant plus rentable que sa VAN est élevée.

❖ Le Taux de Rendement Interne (TRI)

Le TRI est le taux d'actualisation qui annule la VAN. En d'autres termes c'est le taux pour lequel l'entreprise ne réalise ni profit ni perte.

Il peut se calculer à travers une interpolation linéaire entre une VAN positive et la VAN négative du projet.

Les projets dont le TRI est supérieur au CMP du capital k seront acceptés.

Sa valeur précise est difficile à estimer. La meilleure des estimations est donnée par les tableurs. Toutefois, il existe d'autres méthodes d'estimation plus sommaires mais parfois efficaces.

❖ Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRC)

C'est le temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial. La question posée chaque année est de savoir ce qui reste à recouvrer de l'investissement initial à la fin de cette année. Pour ce critère le projet qui a le plus court DRC est le plus rentable.

Le DRC peut se calculer suivant les trois (3) méthodes: la méthode de cash flows cumulés, la méthode du cash flow moyen et la méthode graphique.

❖ Le Rendement de l'Unité Monétaire Investi (RUMI)

Il indique ce que le projet rapporte par unité monétaire investie. Il se calcul comme suit :

$RUMI = \text{somme (Recettes-Dépenses)} / \text{(Investissement)}$

Si $RUMI < 1$: le projet n'est pas rentable;

Si $RUMI = 1$: la rentabilité est faible;

Si $RUMI > 1$: le projet est rentable.

➤ **L'Analyse Financière Détaillée (AFD)**

L'analyse financière détaillée (AFD) porte sur l'étude approfondie de la meilleure variante choisie. Elle est en fait la technique d'analyse financière utilisée dans l'étude de faisabilité et qui se prolonge dans la phase d'évaluation préalable. Elle a pour but de:

- mettre au point le plan de financement détaillé;
- vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel;
- vérifier l'équilibre du projet;
- calculer la rentabilité du projet du point de vue des actionnaires, des capitaux propres et des capitaux investis.

Dans l'analyse financière détaillée, l'étude est menée en monnaie courante. Il est donc indispensable d'intégrer l'inflation, notamment, en tenant compte des hausses des prix, poste par poste, tant pour les biens d'investissement que pour les charges et les recettes d'exploitation. L'intégration des normes comptables.

L'étude financière s'opère dans le cadre comptable classique, ce qui implique: le calcul des amortissements selon les règles fiscales, l'introduction des conditions financières et fiscales.

Le Référentiel Comptable Ouest Africain (SYSCOHADA) sera utilisé dans le cadre de ce projet.

En pratique, l'étude financière détaillée nécessite l'élaboration et l'examen des éléments suivants:

- le tableau des investissements;
- le schéma de financement;
- le tableau d'amortissement des emprunts;
- le compte de résultat prévisionnel;
- la capacité maximum d'autofinancement;
- le tableau d'équilibre des ressources et des emplois ;

- le calcul de la rentabilité du point de vue des actionnaires, des capitaux investis et des capitaux propres;

1.1. Plan d'investissement du projet

Du point de vue macro-économique, l'investissement désigne le flux qui alimente le stock de capital. Au niveau technique la comptabilité nationale désigne l'investissement sous le terme de Formation Brute de Capital Fixe (FBCF). Elle correspond à la valeur des biens durables acquis par les unités de production pour être utilisés pendant au moins un an dans leur processus de production.

D'un point de vue comptable l'investissement représente les moyens de production dont l'utilisation s'étale sur plusieurs exercices. Ce sont des mobilisations de ressources à long ou moyen termes dans le but d'en tirer des avantages nets dans le futur.

Dans le cadre de notre projet, nous aurons comme investissement les éléments inscrits dans le

Tableau ci-dessous :

❖ Tableau d'investissement

Tableau 5 : Tableau d'investissement

Investissement	FCFA	Devise	Total FCFA
<u>LOCATION</u> ET			
<u>AMENAGEMENT</u>			
Location bureau		0	
Aménagement	2000000	1	2000000
<u>MATERIEL DE TRAVAIL</u>			
Fours (2)	6 000 000	1	6 000 000
Pétrin (2)	720 000	1	720 000
Platine	67 500	1	67 500
Coffre	36 000	1	36 000
Etagère de	63 000	1	63 000
Fermentation	63 000	1	63 000
Etagère de stockage	50 000	1	50 000

Chaises	36 000	1	36 000
Bancs	45 000	1	45 000
Accessoires de production	180 350	1	180 350
Balance	66 300	1	66 300
Pantalon	20 000	1	20 000
Coiffe	39 000	1	39 000
Tablier	800 000	1	800 000
Groupe électrogène			
<u>MATERIELS ROULANTS</u>			
Véhicules (2)	14 000 000	1	14 000 000
<u>INSTALLATION ET RACCORDEMENT</u>			
Eau	18 000	1	18 000
Electricité	650 000	1	650 000
<u>FRAIS D'ETABLISSEMENT</u>			
Frais de prospection			
Frais d'enregistrement ³¹	50 000	1	50 000
Frais de constitution	30 000	1	30 000
	400 000	1	400 000
TOTAL	22 282 650	1	22 282 650

NB : les frais d'enregistrement sont estimés à 30 000 F CFA si le Capital est compris entre 1000 000 F CFA et 10 000 000 F CFA.³²

³¹ Le paiement des frais d'enregistrement est effectué au niveau des guichets de l'APIX

³² Guide du créateur d'entreprise de l'agence nationale chargée de la promotion de l'investissement et des grands travaux.

❖ **Tableau du fond de roulement**

Tableau 6 : Tableau du fond de roulement

Rubrique	Montants	Année 1	Année 2	Année 3
stock de matière première 2 mois	325294390	27107865,83	37951012	54215732
salaire 3 mois	8760000	1095000	1533000	2190000
service consommé 2 mois	49200000	4100000	5740000	8200000
frais divers de gestion 3 mois	1500000	187500	262500	375000
Client (1,5 mois)	401865000	16744375	23442125	33488750
total besoin		49234740,83	68928637	98469482
crédit fournisseur matière première 2 mois	325294390	27107865,83	37951012	54215732
besoin net		22126875	30977625	44253750
dotation FDR		22126875	8850750	13276125
Reprise RDR				44253750

TOTAL DES INVESTISSEMENTS

Investissements : 22 282 650 FCFA

Fonds de roulement : 44 253 750 FCFA

Total : 66 536 400 FCFA

Financement du Projet

Les investissements qui s'élèvent 66 536 400 FCFA seront financés suivant le schéma ci-après :

Fonds propres : 30% soit 19 960 920 F CFA

Emprunts : 70% soit 46 575 480 F CFA

Condition du crédit :

Montant 46 575 480 FCFA

Taux : 11%

Durée (5 ans avec 1 an de différé) : 6

Différé : 1

1.2. Calcul des dépenses d'exploitation/ Année de croisière

Tableau 7 : Calcul des dépenses d'exploitation/ Année de croisière

Ingrédients	Qté annuelle	Prix unitaire	Prix total
1. Farine de blé	7200 Sacs	20 000 FCFA	144000000 FCFA
2. Levure	20 boites de 500g	4500 F CFA	20 000
3. Sel	3 Sacs	22 250	66 750
4. Eau	144000 l m3	100.45 FCFA	14 400 00 FCFA
5. Farine de céréales locales	7200	20000	144000000
6. Matière grasse	20 kg	10 000	200 000
7. Sucre	10 sacs de 50kg	30 000	300 000
8. Transport des marchandises	1 course	20 000	20 000
9. Améliorants	200 gr	382/ 10gr	7640
10. Lait	50 Sacs	40 000	2000000
11. Beurre	50 barquettes de 500 g	2000	100 000
12. Levure de boulanger	20 boites de 500 g	4500 F CFA	40 000
13. Carburant	500 litres	40 000 fcfa par 50 litres	20 000 000
TOTAL		776139,45	325 294 390

❖ Calcul des salaires

Le salaire est défini comme étant la rémunération d'un travail, d'un service, versée régulièrement en vertu d'un contrat de travail. La rémunération est composée parfois, en plus du salaire de base, des avantages alloués à titre d'encouragement, de récompense, d'incitation, etc.

Ceux-ci sont appelés : périphériques.

Source : dictionnaire Larousse, édition 2007

Dans le cadre de notre travail, la rémunération est présentée comme suit :

Tableau 8 : La rémunération

Dénominations	Nombres	Salaire / Personnes	Salaires total	Salaire annuel
Gérant (promoteur)	1	150 000	150 000	1 800 000
Adjoint du gérant	1	100 000	100 000	1 200 000
Caissier	1	100 000	100 000	1 200 000
Boulangers	3	90 000	180 000	2 160 000
Les agents comm.	2	100 000	200 000	2 400 000
TOTAL			730 000	8 760 000

❖ Autres services consommés

Tableau 9 : Autres services consommés

Rubriques	Montant
Loyers	36 000 000
Entretien/ Réparation	2 000 000
Electricité	7 800 000
Eau	2 400 000
Prime d'assurance (IARD)	1 000 000
Sous Total	49 200 000

❖ Frais divers de gestion

Tableau 10 : Frais divers de gestion

RUBRIQUES	MONTANT
- Publicité	500 000
- Frais de téléphone, télex, fax	500 000
- Entretien, maintenance	500 000
SOUS-TOTAL Frais divers de gestion	1 500 000

1.3. Calcul du chiffre d'affaires

La capacité installée du four est de 15 sacs de farine de pain par jour, soit 6121.67 pains par jour. La vente suivra un rythme progressif et sera donc de 50% la première année, la

deuxième année 70% et à la troisième année qui sera l'année de croisière, la boulangerie fonctionnera à 100% de sa capacité

Les deux types de produits (les baguettes et les croissants) seront respectivement vendus pour le pain à 175 FCFA, l'unité et 450 FCFA, pour les croissants; ce prix est fixé par le marché. En raison de la demande potentielle et du prix, nous envisageons une vente de toute la production à partir de la troisième année.

Tableau 11 : Le chiffre d'affaires

Désignations	Qté / Jour	Qté / Années	Prix unitaire	Prix total
Pains	6121.67	2 203 800	175 FCFA	385 665 000
Croissants	100	36000	450 FCFA	16 200 000
Total				401 865 000

Le pain représente 95% du CA

Les croissants 5 % du CA

Chiffre d'affaires prévisionnel

1^{ère} année : 200 932 500 FCFA
 2^{ème} année : 281 305 500 FCFA
 3^{ème} année : 401 865 000 FCFA
 4^{ème} année : 401 865 000 FCFA
 5^{ème} année : 401 865 000 FCFA

1.4. Le dossier financier

Bilan de départ

ACTIF :	PASSIF
* Immobilisations : 22 282 650	*Capital : 2 100 000
*Caisse et banque : 26 392 830	*Emprunt : 46 575 480

❖ **tableau de remboursement des emprunts**

Montant : 46 575 480 F CFA

Taux : 11%

Durée (5 ans avec 1 an de différé) : 6

Différé : 1

COÛT DU PROJET	66536400
Fonds propres	19960920
Emprunt	46575480
Durée 4 ans avec différé de 1 ans	5
taux	11%
Anuités constantes	12601942
Dividendes	2994138

RUBRIQUES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Capital restant dû	46575480	46575480	39096841	30795551	21581120	11353101
Intérêt	5123303	5123303	4300652	3387511	2373923	1248841
Remboursement	0	7478639	8301290	9214431	10228019	11353101
Annuités	5123303	12601942	12601942	12601942	12601942	12601942

❖ **Tableau récapitulatif des amortissements**

Dans le cadre de notre projet, seul le matériel de travail et le matériel roulant feront l'objet d'un amortissement. Concernant les équipements de travail, ils sont estimés à 1 387 500 FCFA pour une durée de cinq ans (5ans) et les véhicules qui sont amortis sur dix ans (10 ans) pour un montant de 14 000 000 FCFA. Les annuités sont constantes.

DESIGNATION	MONTANT	DUREE	ANNUITE
Matériel de travail	1 387 500	5	277 500
Matériel roulant	14 000 000	10	1 400 000
TOTAL	15 387 500		1 677 500

1.5. Analyse de la rentabilité du projet

Pour ce paragraphe, il conviendra tout d'abord de faire l'estimation des dépenses d'exploitation, avant d'analyser la rentabilité du projet.

❖ Dépenses d'exploitation

D'une manière générale, les charges d'exploitation traduisent une destruction de richesse nécessaire à la création des produits d'exploitation. Les principales charges d'exploitation sont: la consommation de matières premières, les autres consommations externes (transport, énergie, publicité...), les charges, les frais de personnels, les impôts et les taxes ainsi que les provisions pour dépréciation des actifs circulant.

Dans notre cas, ces dépenses sont constituées essentiellement par les couts liés à l'achat des matières premières, par les salaires les services consommés et les frais divers de gestion, pour un montant total, estimé à partir de l'année de croisière, à 384 754 390 F CFA. (Voir tableau ci-dessous)

❖ L'analyse financière sommaire

Les prévisions concernant ce projet sont faites sur dix ans (10 ans). L'année de croisière correspond à la troisième année et les recettes et dépenses se chiffrent respectivement à trois cent quatre vingt quatre millions sept cent cinquante quatre mille trois cent quatre vingt dix (384 754 390) FCFA et quatre cent un millions huit cent soixante cinq mille (401 865 000) FCFA.

Les flux financiers sont excédentaires dès la deuxième année de l'activité, pour un montant de deux millions six cent soixante seize mille six cent soixante dix sept FCFA (2 676 677 FCFA).

Concernant la valeur actuelle nette du projet à 25%, elle est de deux million trois cent quatre vingt un mille sept cent douze (2 381 712) FCFA et à 35 % elle est de moins dix millions deux cent vingt quatre mille cinq cent soixante seize (-10 224 576) FCFA. Ce qui a permis d'avoir un TRI de 26%. Donc nous pouvons dire que le projet est rentable.

Le délai de récupération est de 4 ans 3 mois 25 jours et le financement requis est à court et moyen terme.

Le rendement de l'unité monétaire investi est estimé à sept virgule zero un (7,01) FCFA, ce qui signifie que chaque 1F investi rapporte 7,01 F. Ce qui est intéressant. (Voir tableau ci-dessous)

❖ L'analyse financière détaillée

Le résultat est bénéficiaire sur toute la période et varie entre sept millions cinq cent vingt quatre mille sept cent trente trois (7 524 733) FCFA à la première année et cent seize millions cinq cent zero huit mille cinq cent trente trois (116 508 533) FCFA à la dixième année. La capacité d'Autofinancement (CAF) traduit la capacité pour l'entreprise de s'autofinancer, de rembourser ses dettes et de faire face à ses engagements. La CAF est largement positive tout le long de ce projet.

L'entreprise a une capacité d'auto financement de seize millions huit cent vingt huit mille deux cent quarante sept (16 828 247) FCFA à partir de la troisième année.

Le projet est équilibré sur le plan de la trésorerie car les soldes de trésorerie de fin d'année sont positifs de la première année avec un montant de vingt huit millions trois cent trente quatre mille quatre cent soixante neuf (28 334 469) FCFA à la dernière année quatre cent dix neuf millions trois cent quarante mille trois cent sept (419 340 307) FCFA. Le projet n'a donc aucun problème de trésorerie (voir tableau d'équilibre des emplois et des ressources).

Tableau 12 : Les dépenses d'exploitation

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Matière première	162647195	227706073	325294390	325294390	325294390	325294390	325294390	325294390	325294390	325294390
Salaire	4380000	6132000	8760000	8760000	8760000	8760000	8760000	8760000	8760000	8760000
Service consommé	24600000	34440000	49200000	49200000	49200000	49200000	49200000	49200000	49200000	49200000
Faris divers de gestion	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000
TOTAL	193127195	269778073	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390

Tableau 13 : Échéancier des flux financiers

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Investissement	22282650										
Dotation FDR		22126875	8850750	13276125							
Dépense		193127195	269778073	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390
TOTAL DEPENSE	22282650	215254070	278628823	398030515	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390	384754390
CA		200932500	281305500	401865000	401865000	401865000	401865000	401865000	401865000	401865000	401865000
VR											0
Reprise											44253750
TOTAL RECETTE		200932500	281305500	401865000	401865000	401865000	401865000	401865000	401865000	401865000	446118750
FFA	-22282650	-14321570	2676677	3834485	17110610	17110610	17110610	17110610	17110610	17110610	61364360
FFAC	-22282650	-36604220	-33927543	-30093058	-12982448	4128162	21238772	38349382	55459992	72570602	133934962

❖ Calcul de la VAN

VAN	25%	2381712,07	2
VAN	35%	-10224576,40	-10
TRI	26%		

❖ Calcul du délai de récupération

Délais de récupération	4,7587367	
Année	4,7587367	4 ans
Mois	9,1048406	3 mois
Jours	33,145217	25 jours

Le délai de récupération du projet est de 4 ans 3 mois 25 jours et le projet nécessite un emprunt à moyen et court terme.

❖ Calcul du RUMI

Somme RP	3697158000
Somme DP	3540940388
Somme IP	22282650
RUMI	7,010728616

Le RUMI est égal à $7,01 > 1$, ce qui signifie que chaque 1F investi rapporte 7,01 F CFA. Par conséquent, nous pouvons dire que le projet est rentable.

Tableau 14 : Compte de résultat prévisionnel

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Coefficient d'inflation	1,03	1,06	1,09	1,13	1,16	1,19	1,23	1,27	1,3	1,34
CA	206960475	298183830	438032850	454107450	466163400	478219350	494293950	510368550	522424500	538499100
Achat de farine	162647195	241368437,4	354570885	367582661	377341492	387100324,1	400112100	325294390	325294390	325294390
Marge sur cout variable	44313280	56815392,62	83461965	86524789	88821908	91119025,9	94181850	185074160	197130110	213204710
Service consommé	24600000	34440000	49200000	49200000	49200000	49200000	49200000	49200000	49200000	49200000
Frais divers de gestion	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000
Valeur ajoutée	21213280	23875392,62	35761965	38824789	41121908	43419025,9	46481850	137374160	149430110	165504710
Salaire	4380000	6132000	8760000	8760000	8760000	8760000	8760000	8760000	8760000	8760000
EBE monnaie constante	16833280	17743392,62	27001965	30064789	32361908	34659025,9	37721850	128614160	140670110	156744710
Dotation aux amortissements	1677000	1677000	1677000	1677000	1677000	1400000	1400000	1400000	1400000	1400000
Résultat d'exploitation	15156280	16066392,62	25324965	28387789	30684908	33259025,9	36321850	127214160	139270110	155344710
Charge financière	5123303	5123303	5123303	5123303	5123303	5123303				
Résultat des activités ordinaires	10032977	10943090	20201662	23264487	25561605	28135723	36321850	127214160	139270110	155344710
Impôt sur le résultat	2508244,3	2735772,455	5050415,5	5816121,6	6390401,2	7033930,775	9080462,6	31803540	34817528	38836177,5
Résultat net	7524733	8207317	15151247	17448365	19171204	21101792	27241388	95410620	104452583	116508533
CAF	9201733	9884317	16828247	19125365	20848204	22501792	28641388	96810620	105852583	117908533

Tableau 15 : Tableau d'équilibre des emplois et ressources

- Tableau des ressources

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
CAF		9201733	9884317	16828247	19125365	20848204	22501792	28641388	96810620	105852583	117908533
Fonds propres	19960920										
Emprunt	46575480										
VR											0
Reprise FDR											44253750
Total ressource	66536400	9201732,9	9884317,4	16828247	19125365	20848203,6	22501792	28641388	96810620	105852582,5	162162282,5

• Tableau des ressources

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Total investissement	22282650										
Dotation FDR		22126875	8850750	13276125							
Remboursement		0	7478639	4300652	9214431	10228019	11353101				
Dividende		2994138	2994138	2994138	2994138	2994138	2994138	2994138	2994138	2994138	2994138
Total emploi	22282650	25121013	19323527	20570915	12208569	13222156,9	14347239	2994138	2994138	2994138	2994138
Solde de trésorerie	44253750	-15919280	-9439210	-3742669	6916795,5	7626046,74	8154553,4	25647250	93816482	102858444,5	159168144,5
Solde cumulé	44253750	28334469,9	18895260	15152591	22069387	29695433,3	37849987	63497236	157313718	260172162,9	419340307,4
Solde début d'année	0	44253750	28334470	18895260	15152591	22069386,6	29695433	37849987	63497236	157313718,4	260172162,9
Solde fin d'année	44253750	28334469,9	18895260	15152591	22069387	29695433,3	37849987	63497236	157313718	260172162,9	419340307,4

Section 2 : L'analyse économique et des risques du projet

L'objectif de l'analyse économique est d'apprécier la rentabilité d'un projet au niveau de la collectivité nationale. Elle vise en effet à quantifier concrètement l'insertion du projet dans l'économie nationale ou dans un secteur de l'économie nationale. Elle met l'accent sur le problème de l'équité et l'efficacité dans la distribution du revenu. Il y a deux (2) grandes méthodes: la méthode des effets et la méthode des prix de référence (shadow Price).

Pour le cas spécifique de ce projet, l'analyse de la rentabilité économique se limitera seulement du point de vue des effets du projet sur la création d'emploi, la redistribution des revenus et sur la fiscalité du pays.

2.1. Effet du projet sur l'emploi et sur la redistribution des revenus

En recrutant du personnel, le projet va créer des emplois et des revenus seront distribués aux salariés. De même les entreprises avec plus d'autonomie en électricité réussiront à accroître le bénéfice et par conséquent le revenu national sera de plus en plus redistribué.

2.2. Effet du projet sur la fiscalité du pays

A travers le paiement des impôts et taxes, le projet contribue au développement de la fiscalité du pays.

2.3. Le management des risques

Un projet est avant tout le fruit de l'imagination humaine. L'homme imagine et projette dans le temps la réalisation matérielle d'une idée. Mais le passage de l'idée au résultat en transitant par l'action, ne se fait pas sans peine ni dérapage. Ces derniers sont la plupart du temps considérés comme le risque du projet, qui fait référence à la probabilité que le hasard de la vie nous place devant des éventualités que nous n'apprécions pas. Mais la nature du risque est très variable selon la spécificité du projet. Chaque risque s'il se réalise a toujours des conséquences d'ordre économique, financier et ou humain.

Pour le management de projet, un risque est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de dates d'achèvement, de coûts et de spécifications. Ces écarts par rapports aux prévisions étant difficilement acceptables.

Selon le Project Management Institute (PMI), est considérée comme risque, toute menace dont la concrétisation incertaine, aurait un impact négatif sur au moins un objectif du projet tel que les délais, le coût, le contenu ou la qualité.

Le dictionnaire le petit LAROUSSE, définit le risque comme « l'exposition à un danger ou un hasard, un préjudice ou un sinistre que les entreprises subissent ». De cette définition, nous disons que le risque est presque perçu dans des termes péjoratifs.

Dans notre contexte de conception de projet, l'esprit de notre définition du risque, recouvre deux concepts que sont le danger d'une part et d'autre part l'opportunité, faisant ainsi ressortir une notion importante qui est l'incertitude. Le risque prend en général la forme d'un événement :

1. le départ d'une ressource clé du projet ;
2. un mouvement de grève généralisé et persistant ;
3. avènement d'une crise financière ;
4. changement dans la réglementation ;
5. décision politique ;
6. équipe projet démotivée ;
7. parties prenantes divisées ;
8. perte de la maîtrise du contenu du projet ;
9. coupure d'électricité.

Le risque peut dès lors être défini, comme étant la survenance d'un événement incertain, dont la réalisation peut avoir un impact positif ou négatif sur le projet.

Ainsi nous chercherons d'abord à identifier dans le cadre de ce projet, les risques auxquels les différents acteurs pourront être confrontés. Ensuite des préconisations seront faites, pour une meilleure gestion de ceux-ci.

2.3.1. Identification des risques

En tant qu'associé et investisseur du projet, nous serons exposés aux risques suivants principalement :

- les risques liés au projet ;
- les risques liés au changement dans la réglementation ;
- les risques liés aux personnels

❖ **Les risques liés au projet**

Parmi ces risques nous pouvons citer, ceux liés à la finance et de la gestion des charges, jusqu'à l'atteinte de l'année de croisière (les coûts). Dans ce cas ils se manifestent au niveau du remboursement de l'emprunt contracté, car ce dernier est fonction des recettes et des flux générés par la vente annuelle de nos produits.

Egalement, les méventes peuvent constituer un danger pour des activités de même nature que la notre. Mais dans notre cas, le risque est faible, dans la mesure où, nous envisageons de travailler directement avec notre clientèle sur la base d'une demande bien définie.

Le respect des délais est aussi un aspect fondamental, non négligeable, pour l'atteinte de nos objectifs. Dès lors, nous veillerons à ce que tous nos produits soient prêts à temps, afin de satisfaire au mieux notre clientèle.

❖ **Les risques liés aux personnels**

Le management des ressources humaines est capital dans le succès d'un projet. Les risques liés au personnel, peuvent apparaître sous forme de démotivation, pouvant entraîner des grèves et retarder l'activité du projet.

Par ailleurs, la qualité des ressources humaines constitue un facteur clé de succès de notre activité. L'insuffisance de celles-ci peut entraîner l'échec d'un projet. C'est pourquoi, une bonne politique de sélection de notre personnel, sera mise en place.

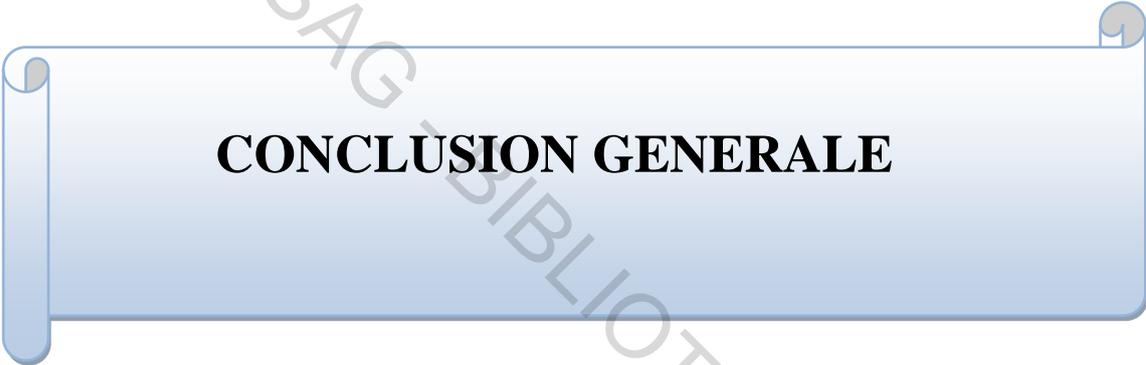
2.3.2. La gestion des risques

Tous les risques identifiés nécessitent une gestion efficace. Ainsi l'élaboration d'un manuel de procédure administrative et des outils efficaces de gestion constituent l'élément de base du management de ces risques.

Au niveau des risques liés au projet, le respect des stratégies et des normes comptables et financiers mises en place, permettront de gérer les impacts négatifs qui pourraient survenir.

Concernant les risques liés au personnel, la mise en place d'une politique de motivation des employés et d'une bonne gestion des compétences s'avéreront nécessaire, à l'accomplissement des tâches quotidiennes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

En guise de conclusion, nous retiendrons qu'une bonne préparation et une bonne stratégie bien réfléchie sont la condition de la réussite du lancement et du développement d'un projet et peuvent contribuer à administrer, gérer et diriger son entreprise. L'échec d'un projet peut être généralement dû à des raisons d'ordre interne. Dès lors, Planning et flexibilité doivent être le fil conducteur au sein de l'entreprise, non seulement pour éviter l'échec, mais aussi pour optimiser à long terme le résultat de notre « business ».

La faisabilité et la rentabilité de l'initiative doivent être estimées au préalable et être régulièrement révisées sur la base d'une évaluation des résultats et un planning approprié. Ainsi en rédigeant un Business Plan, nous disposons d'un document de travail nous permettant de comparer ce qui est planifié à ce qui réalisé.

L'élaboration de ce business plan, permettra aux lecteurs de comprendre le rôle important que joue les boulangeries dans nos économies et particulièrement celle du Sénégal qui a fait l'objet de cette étude. En fait les recherches ont démontré, non seulement que la boulangerie constitue un secteur de création de plus de 30 000 emplois, mais également à travers les importations importantes de blé, qui contribuent à l'équilibre de la balance commerciale et la fiscalité à travers les impôts qui sont un élément favorable à l'augmentation des recettes de l'Etat.

Par ailleurs, les recherches, ont permis de dégager les rentabilités du projet surtout au niveau financier, mais aussi sa pertinence, par rapport à son implantation et à la satisfaction des besoins des populations de cette cité, des produits offerts, par notre projet.

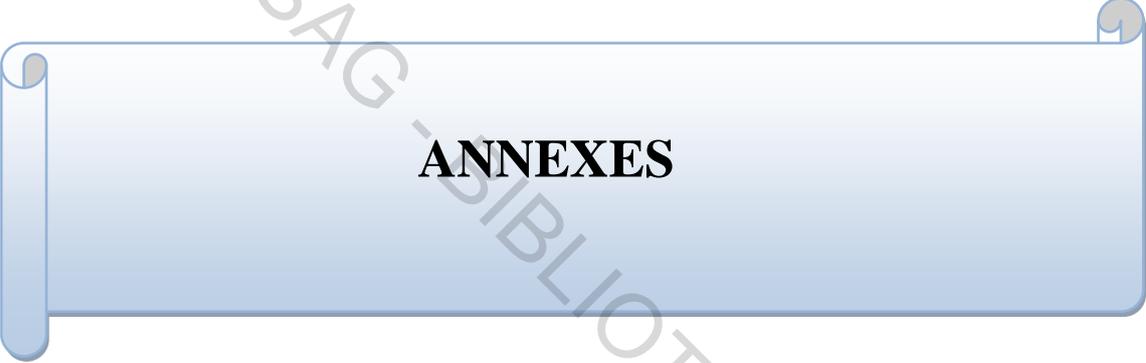
Mais force et de constater qu'aucune œuvre humaine n'est parfaite et que cette étude n'est pas exhaustive par rapport à la question relative à la conception de projets d'investissement et ne s'aurait être transposable à toutes situations. Elle vise à mettre en évidence les facteurs clés de réussite et d'échec relative au secteur de la boulangerie, permettre la réalisation d'une boulangerie dans cette zone et la satisfaction des besoins.

Grace à notre méthodologie de travail, il a été démontré qu'il existe un lien entre les variables d'un projet et sa rentabilité. Dans notre cas, celle-ci est jugé plutôt satisfaisante.

En résumé, nous retiendrons que l'élaboration du Business Plan ou Plan d'affaires contribue à l'estimation et la limitation des risques et permet une gestion professionnelle de l'entreprise. Ainsi tous les projets devraient faire l'objet d'étude afin de connaître un succès, car, les

petites et moyennes entreprises (PME) constituent aujourd'hui la base du tissu économique du Sénégal où, comme dans de nombreux pays africains elles sont non seulement la clé de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé dont l'impact en termes de développement n'est plus à démontrer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : CV de la gérante

Gestionnaire de projets

Etat civil

Fatma SOW

27 ans, célibataire, Sénégalaise

Résidence de la paix

DAKAR- SENEGAL

(+221) 77 695 36 30

sowfatma@gmail.com

Formation

2013 : Master II en Sciences de Gestion au CESAG/ option :

2012 : Master I Professionnel en Sciences de Gestion au CESAG

- Option : Gestion des Projets (Dakar-Sénégal)

2011 : Licence Professionnelle en Gestion des Entreprises et autres Organisations

- Option : Gestion de Projets au CESAG (Dakar-Sénégal)

2007 : Baccalauréat série L2 (Thiès- Sénégal)

Expériences professionnelles

Aout - Septembre 2012 : Stage au Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) Dakar- Sénégal

A l'Unité de Politique et Stratégie Economique (UPAS) : J'ai contribué à l'atteinte des objectifs de l'upas à travers la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et stratégies de développement économique et social en travaillant sur les dossiers suivants :

- Le dossier Rapport sur le Développement Humain
- Le dossier Rapport de Suivi des OMDs
- Le dossier suivi de la pauvreté/statistiques
- Le dossier GPAO
- Le dossier suivi du DPES

Septembre-Octobre 2011 : Stage à la SONAM ASSURANCE (Dakar-Sénégal)

Direction de la production : établissement des polices d'assurance
Automobile et incendie

Août- Septembre 2009 : Stage à BHS (Dakar- Sénégal)

- Département de la clientèle et du réseau
 - Accueil des clients
- Traitement de dossiers de demandes de prêts
Ouverture de compte, etc.

Informations complémentaires

Français***

Anglais**

Logiciels d'analyse et de traitements de données*** (Spad, SPSS, SPHINX)

Microsoft office (Word*** Excel*** PowerPoint***Project***)

Permis de conduire B

Excellent***

Bien**

Notion*

Annexe 2 : Les caractéristiques du matériel de production et identification des produits

❖ AMENAGEMENT DE LA BOULANGERIE



La boulangerie la paix sera équipée comme suit :

- un four à pain, investissement important pour cuire les pains.
- Les armoires à levain sont des armoires climatisées, qui permettent une levée, appelée aussi pousse ou fermentation, optimale pour les pâtons.
- une façonneuse, qui nous permettra de réaliser le façonnage des baguettes de manière manuelle et d'investir dans un laminoir pour affiner les pâtes.
- Un pétrin pour bien pétrir nos pâtes.

❖ EXEMPLE DE FOURS :



Exemple de pétrin :



IDENTIFICATION DES PRODUITS :

❖ pains



❖ Croissants :



BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

- BRIDIER (Manuel) et MICHAÏLOF (Serge) « Guide pratique d'analyse de projets Evaluation et choix des projets d'investissements » - page 186
- PAPIN (Robert) « Stratégie pour la création d'entreprise : création, reprise développement » - décembre 2006- pages : 49 ; 133 ; 137 ; 158 ; 310

❖ Codex :

- M. TRAORE Ahmadou (CESAG Codex Nature, caractéristiques et contexte des projets) -juin 2013
- M. AW Boubacar (CESAG Codex création d'entreprise)- mai 2013
- M. ARMAND Hily APPOTAN (Structure et organisation de projet) - juin 2013

❖ Decret :

DECRET n° 2004-102 du 6 février 2004 fixant les Règles de Production et de Distribution dans la Boulangerie.

❖ Webographie

<http://www.boulangerieausenegal.org/index.php/statistiques>, consulté le 25 juillet 2013

<http://lesdefinitions.fr/projet-dinvestissement#ixzz2cKCQREaz>, consulté le 15 août 2013

<http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article2396>, consulté le 16 août 2013

http://www.lafetedupain.com/enfants_de_la_fabrication.html, consulté le 31 août 2013

<http://www.boulangerieausenegal.org/>, consulté le 25 septembre 2013

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Sigles & abréviations	iii
Liste des tableaux et schémas.....	iv
Sommaire	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PRESENTATION DE L'ETUDE.....	4
PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	8
Chapitre 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE	9
Section 1 : Identification et définition des concepts clés	9
1.1. Notion de projet.....	9
1.1.1. Notion de projet d'investissement	11
1.2. Les parties prenantes d'un projet	12
1.3. La gestion de projet	14
Section 2 : Les phases du cycle de vie d'un projet, les types et la mesure de performance des projets.....	14
2.1. Les projets de développement.....	14
2.2. Les projets d'investissement	17
2.2.1. Idée initiale.....	18
2.2.2. Étude exploratoire	18
2.2.3. Étude de pré faisabilité.....	19
2.2.4. Étude de faisabilité.....	20
2.2.5. Etude d'ingénierie	21
2.2.6. Construction et démarrage	22
2.3. La différence entre le projet de développement et projet d'investissement.....	22
2.4. La typologie des projets	22
2.4.1. La finalité	23
2.4.2. La nature	23
2.4.3. La nature juridique	24
2.4.4. La taille	24
2.5. Analyse de la performance des projets.....	24
Chapitre 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	25

Section 1 : Définition des variables et détermination des indicateurs.....	25
1.1. La définition des variables	25
1.2. La détermination des indicateurs.....	25
Section 2 : Modèle de l'étude.....	27
2.1. Analyse des variables	27
2.2. Méthode de collecte des données	28
2.2.1. La recherche documentaire	29
2.2.2. Les enquêtes de terrain.....	29
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	30
Chapitre 1 : CARACTERISTIQUES DU PROJET ET ANALYSE DU MARCHE	31
Section 1 : Caractéristique du projet	31
1.1. Présentation générale du projet	31
1.2. Caractéristique du produit	32
Section 2 : Etude de marche	34
2.1. Analyse de la concurrence.....	35
2.2. Analyse de la clientèle.....	36
2.3. Analyse de la demande et de l'offre	37
2.4. Détermination de notre part de marché.....	41
Chapitre 2 : ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE.....	43
Section 1 : Analyse organisationnelle	43
1.1. Politique de production	43
1.2. Politique de distribution	51
1.3. Politique de communication.....	52
1.4. Les fournisseurs.....	52
Section 2 : Analyse institutionnelle et SWOT du projet	52
2.1. Analyse SWOT du projet	53
2.2. Aspect juridique du projet.....	53
Chapitre 3. ANALYSE FINANCIERE ET ECONOMIQUE.....	56
Section 1 : L'analyse financière	56
1.1. Plan d'investissement du projet.....	60
1.2. Calcul des dépenses d'exploitation/ Année de croisière	63
1.3. Calcul du chiffre d'affaires	64
1.4. Le dossier financier	65
1.5. Analyse de la rentabilité du projet.....	67

Section 2 : L'analyse économique et des risques.....	74
2.1. Effet du projet sur l'emploi et sur la redistribution des revenus	74
2.2. Effet du projet sur la fiscalité du pays.....	74
2.3. Le management des risques.....	74
2.3.1. Identification des risques	75
2.3.2. La gestion des risques	76
CONCLUSION GENERALE	78
ANNEXES	81
BIBLIOGRAPHIE	88
TABLE DES MATIERES	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE