



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Master en Banque et Finance

MBF

Année académique 2014-2015

Option: Marchés Financiers et Finance d'Entreprise



PROJET PROFESSIONNEL

THEME :

CREATION D'UN CABINET CONSEIL EN FINANCE ET
STRATEGIE D'ENTREPRISE : FINANCE & STRATEGY
CONSULTING (FISTRAC)

Présenté par

ADJOVI Raoul kègnidé
14^{ème} Promotion

Sous la supervision de

Docteur CHABI Bertin
Chef du Département
Cesag Executive Education

Dakar, Juillet 2015

DEDICACE

Je dédie ce projet professionnel à :

- mes parents
- mon épouse et nos enfants
- mes amis et connaissances

CESAG - BIBLIOTHEQUE

AVANT PROPOS

Le Programme Master en Banque et Finance (PMBF) est un programme professionnel bilingue (français/anglais) d'études post universitaire de haut niveau en banque et en finance. Créé en 2001, le Programme Master en Banque et Finance du CESAG est le fruit de la collaboration de trois (03) banques :

- la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) ;
- la Banque de France (BDF).

Avec le soutien majeur de : l'Agence Française de Développement (AFD), de l'Union Européenne, de la Banque Mondiale, du Ministère Français des Affaires Etrangères et de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).

Les partenaires académiques, techniques et financiers sont entre autres, la Banque des Règlements Internationaux (BRI), l'INSEAD, la New York University, l'Université Paris Dauphine, la Bundesbank, l'UEMOA, Bank of Ghana, Thomson Reuters, la BRVM, Ecobank etc.

Le MBF est accessible par voie de concours ouvert à de jeunes talents de niveau minimal baccalauréat plus quatre (04) ans avec des backgrounds diversifiés.

Le Master en Banque et Finance prépare à l'ensemble des métiers liés à la finance de marché, qu'elle soit de banque ou d'entreprise, à la gestion et à la maîtrise des risques bancaires et financiers.

Depuis l'année 2012 qui a marqué l'entrée du PMBF dans sa troisième phase, l'obtention du diplôme est désormais sanctionnée non plus par la rédaction d'un mémoire, mais par un projet professionnel. Le présent document s'inscrit dans ce cadre.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à :

- Monsieur le Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Professeur BAIDARI Boubacar, pour tout ce qu'il a fait et continue de faire pour le Programme Master en Banque et Finance ;
- Monsieur Alain KENMOGNE, Coordonnateur du Programme Master en Banque et Finance, pour son leadership et sa sollicitude ;
- Madame Chantal Délia OUEDRAOGO, assistante du Programme Master en Banque et Finance, pour son dévouement et son engagement inconditionnel pour la réussite du Master en Banque et Finance ;
- Monsieur OUATTARA Aboudou, Docteur en science de gestion et Enseignant en Finance au Programme Master en Banque et Finance pour sa rigueur scientifique et son implication personnelle en vue d'améliorer ce projet professionnel ;
- Monsieur le chef du Département CESAG Executive Education, Dr. CHABI Bertin, pour sa disponibilité et son encadrement pour la rédaction de ce projet professionnel ;
- Aux familles AMOUSSOU, HAZOUNME, MONTEIRO et OBOUNOU, pour leur accueil, soutien moral et financier ;
- A toute la quatorzième promotion du Master en Banque et Finance, pour le climat convivial et leur contribution à l'amélioration de ce projet ;
- A tous mes amis pour leur soutien et conseils.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
AVANT PROPOS.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
SOMMAIRE.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vi
RESUME DU PROJET.....	vii
FICHE SIGNALÉTIQUE DU PROJET.....	viii
SHEET.....	viii
RESUME DU PROJET.....	ix
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 1 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU MARCHÉ DU «CONSEIL EN FINANCE ET STRATEGIE AUX ENTREPRISES ET ORGANISATIONS».....	6
I. Analyse du macro-environnement national.....	6
II. Cadre légal et institutionnel.....	9
III. Etude du marché.....	12
Chapitre 2 : ORGANISATION – DECISIONS STRATEGIQUES – PLANIFICATION.....	19
I. Présentation.....	19
II. Décisions stratégiques.....	24
III. Plan d’actions.....	28
Chapitre 3 : MODALITES DE FINANCEMENT - RENTABILITE ET RISQUES.....	31
I. Plan de financement initial.....	31
II. Comptes d’exploitation – plan de trésorerie et tableaux de flux de trésorerie prévisionnels.....	36
III. Rentabilité et risques du projet.....	41
CONCLUSION GENERALE.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	x
ANNEXES.....	xi
TABLE DES MATIERES.....	xx

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

APEC	Association Pour l'Emploi des Cadres
AU	Actes Uniformes
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BTP	Bâtiments Travaux Publics
CBRST	Centre Béninois de Recherche Scientifique et Technique
CEBELAYE	Centre Béninois des Langues étrangères
CEPAG	Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion
CEPEPE	Centre de Promotion et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises
CF	Cash-Flow
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations
DAS	Domaine d'Activité Stratégique
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EPAC	Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi
F CFA	Franc des Communautés Financières d'Afrique
FCS	Facteurs Clés de Succès
FMI	Fonds Monétaire International
FR	Fonds de Roulement
FSB	Financial Stability Board
GUFE	Guichet Unique de Formalisations des Entreprises
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IASCFC	International accounting standards committee foundation
IFRS	International Financial Reporting Standards
IMF	Institut de Microfinance
INSAE	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
IP	Indice de Profitabilité
ISA	International Standards on Auditing
LSF	Loi de Sécurité Financière
OECCA	Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PCA	Plan de Continuité d'Activité
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PIB	Produit Intérieur Brut
PLB	Produit Local Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
RCCM	Registre de Commerce et du Crédit Mobilier

ROSC	Report on the Observance of Standards and Codes
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SEC	Securities and Exchange Commission
SOX	Sarbanes Oxley
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TRI	Taux de Rentabilité Interne
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VAN	Valeur Actuelle Nette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Données économiques du Bénin.....	8
Tableau N° 2 : Matrice SWOT de l'Agglomération de Cotonou.....	10
Tableau N° 3 : Référentiels des métiers cadres.....	13
Tableau N° 4 : Comparaison loi Sox et LSF.....	13
Tableau N° 5 : domaines d'activité des cabinets d'expertise comptable au Bénin.....	18
Tableau N° 6 : Contraintes et difficultés du marché «services aux entreprises».....	19
Tableau N° 7 : Attractivité de l'offre «conseil aux entreprises» au Bénin.....	20
Tableau N° 8 : Métiers du cabinet.....	22
Tableau N° 9 : Actionnariat du cabinet	24
Tableau N° 10 : Avantages et inconvénients de la structure matricielle par projet.....	26
Tableau N° 11 : Facteurs clés de succès.....	27
Tableau N° 12 : Objectifs stratégiques.....	29 & 30
Tableau N° 13 : Description des services en termes de valeur ajoutée aux clients.....	32 & 33
Tableau N° 14 : Facteurs clés de succès.....	34
Tableau N° 15 : Plan d'actions.....	34
Tableau N° 16 : Coût du projet.....	35
Tableau N° 17 : Ressources affectées au projet.....	37
Tableau N° 18 : Plan de financement initial du projet.....	39 & 40
Tableau N° 19 : Bilan d'ouverture du cabinet.....	41
Tableau N° 20 : Comptes d'exploitation prévisionnels.....	42
Tableau N° 21 : Plan de trésorerie résumé.....	43
Tableau N° 22 : Tableau de flux de trésorerie prévisionnels.....	44
Tableau N° 23 : Détermination de la VAN.....	45

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure N° 1 : Organigramme du cabinet DISTRAC.....	21
Figure N° 2 : Liste des différents documents financiers de projection.....	31

LISTE DES ANNEXES

Annexe N° 1 : Liste des cabinets d'expertise comptable et cabinets d'étude	
Annexe N° 2 : Plan de trésorerie prévisionnel de la première année d'exploitation	
Annexe N° 3 : Questionnaire d'enquête	

FICHE SIGNALÉTIQUE DU PROJET

Nom du cabinet : FINANCE & STRATEGY CONSULTING

Nom du responsable : ADJOVI Raoul Kègnidé

Secteur d'activité : Les domaines d'activités stratégiques du cabinet sont :

- conseil en finance d'entreprise ;
- conseil en gestion des risques bancaires et financiers ;
- conseil en stratégie d'entreprise ;
- séminaires et formations.

But du projet : conseil auprès des grandes entreprises du Bénin.

Lieu d'implantation : Cotonou, Bénin

Nature juridique : Société à Responsabilité Limitée

Nombre d'emplois créés : 07 permanents

Total du bilan d'ouverture : F CFA 29 000 000

Capital social : F CFA 20 000 000

Emprunts : F CFA 9 000 000

SHEET

Firme name: FINANCE & STRATEGY CONSULTING

Originator: ADJOVI Raoul Kègnidé

Business sector: consulting & training

Purpose of the project: serve as a performance lever for large companies and organizations through our through financial advice and various formations

Business segment: the strategic activities of DISTRAC are the following:

- corporate finance consulting ;
- risks management consulting ;
- corporate strategy consulting ;
- financial Training and seminars

Location : Cotonou, Bénin

Legal form : Limited liability company

Number of jobs created: 07 permanent employees

Total balance sheet at the beginning: F CFA 29 000 000

Capital: F CFA 20 000 000

Loan requested: F CFA 9 000 000

RESUME DU PROJET

Notre projet porte sur la création d'un cabinet de conseil en finance et stratégie d'entreprise. Sa réalisation nécessitera un investissement initial de F CFA 29 millions qui sera financé sur capital social à hauteur de 68,79% soit F CFA 20 millions. En outre, un emprunt de F CFA 9 millions soit 31,03% du coût initial du projet, sera contracté au taux de 11% l'an en complément. A partir de ces ressources, les investissements du projet seront financés pour un montant global de 23,9 millions. Il se dégage ainsi un fonds de roulement initial de F CFA 5,1 millions, destinés à couvrir les imprévus à hauteur de F CFA 1,1 millions et le besoin en fonds de roulement initial de F CFA 4 millions.

Le projet démarrera avec un personnel permanent de 07 employés salariés du cabinet. Le cabinet fera recours au personnel extérieur lors des missions nécessitant l'emploi de consultants freelance ou de compétences extérieures. L'étude de faisabilité réalisée montre que le projet est viable avec un résultat bénéficiaire dès la deuxième année d'exploitation. A partir de la troisième année, il sera procédé à la distribution de dividendes au profit des associés. Dans les conditions normales d'exploitation, le projet dégage un taux de rendement interne (TRI) de 24,76% pour une valeur nette actualisée (VAN) de F CFA de 8 932 252. Pour chaque franc investi, le projet rapporte en outre un cash-flow actualisé de 1,31.

ABSTRACT

Our project is about the creation of a consulting firm in corporate's finance and strategy. Its implementation will require an initial investment of F CFA 29 million. It will be financed from own funds of F CFA 20 million (68.79%). In addition, a loan of F CFA 9 million (31.03%) will be contracted at the rate of 11% per annum. From these resources, the project investments will be funded for a total amount of F CFA 29 million. The project thus gives an initial working capital of F CFA 5.1 million, covering the unforeseen of F CFA 1.1 million and the initial working capital needs of F CFA 4 million. The project will start with a permanent staff of 07 paid employees of the firm. It will use external staff during missions requiring the use of freelance consultants or outside expertise.

The feasibility study shows that the project is viable with a profit in the second year of operation. During the third year, there will be the distribution of dividends to associates. Under normal operating conditions, the project generates an internal rate of return (IRR) of 24,76% for a net present value (NPV) of F CFA 8 932 252. For each franc invested, the project also gains a discounted cash-flow of F CFA 1.31.

INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

L'environnement des affaires dans lequel évoluent les entreprises est de plus en plus complexe et dynamique. Nous l'avons observé tout au long de notre parcours professionnel en tant que gestionnaire de comptes grandes entreprises (pendant 3 ans) et actuellement analyste crédit au corporate bank (pendant 5 ans) dans un groupe bancaire panafricain.

En effet, nous côtoyons constamment le monde des affaires, ce qui nous permet de relever certaines problématiques auxquelles font quotidiennement face les entreprises :

- erreurs d'équilibrage et de sur-mobilisation impactant négativement le résultat financier ;
- conditions de financement mal négociées impactant négativement le résultat financier ;
- perte de parts de marché liée à une stratégie commerciale mal orientée ;
- difficultés à obtenir des financements bancaires à cause du caractère start up ou de l'incapacité à monter de bons dossiers de financements ;
- choix stratégiques peu pertinents en raison du faible niveau de compétence et/ou de qualification des ressources humaines ;
- difficultés à élaborer des plans stratégiques pour gérer le changement.

Pour travailler avec des entreprises évoluant dans un tel environnement, il est important de développer une forte capacité de gestion et d'adaptation. Pour ce faire, nous bénéficions avec notre employeur, d'un programme de formations adaptées aux besoins de ces entreprises :

- le basic credit (module bancaire de base pour être conseiller clientèle) ;
- le core credit (module bancaire pour maîtriser la structuration de dossiers de crédits complexes) ;
- le commerce international et les moyens de paiements internationaux ;
- la gestion des risques bancaires (module complet) ;
- le diagnostic financier des grandes entreprises ;
- l'utilisation des programmes de produits (product programs) etc...

La mise en œuvre de cette synergie de compétences par notre employeur, vise à nous conférer une capacité de gestion élevée ; garante d'une forte culture du résultat et de gains de productivité. Pour rappel, le portefeuille clients de notre département dépasse F CFA 800 milliards de lignes de crédits à renouveler annuellement. Y sont affectées, les grandes entreprises respectant les conditions suivantes :

- chiffre d'affaires ou budget de fonctionnement annuel minimum de F CFA 2 milliards ;

- activité dégagant régulièrement une rentabilité positive ;
- états financiers présentés suivant le système normal admis pour les grandes entreprises du SYSCOHADA (bilan, compte de résultat, TAFIRE, états annexés) ;
- rapports des commissaires aux comptes portant leurs avis sur les états financiers certifiés.

Les connaissances accumulées grâce aux formations reçues et à notre expérience pratique, nous permettent d'améliorer constamment, notre compréhension de l'environnement des affaires au Bénin en particulier. Grâce aux fonctions occupées en entreprise, nous avons ainsi développé au fil des années une expertise à conseiller et gérer certaines problématiques auxquelles font face les clients de notre portefeuille. La plus-value apportée par notre stratégie opérationnelle n'a pas laissé ces derniers indifférents.

En effet, de nombreux clients manifestent de plus en plus d'engouement pour bénéficier directement de nos conseils, afin de mieux organiser leurs activités et organisation interne. A notre analyse, ces sollicitations peuvent constituer une opportunité à saisir pour acquérir notre indépendance professionnelle. Cependant, loin de nous contenter des formations reçues en entreprise, nous avons initié un plan de formation continue. C'est ainsi qu'après de longues recherches, notre choix s'est porté sur le Master en Banque et Finance (MBF) du CESAG, dont le programme de cours et le prestige nous ont séduits. Il s'agit d'une formation qui prépare à l'ensemble des métiers liés à la finance de marché, qu'elle soit de banque ou d'entreprise, à la gestion et à la maîtrise des risques bancaires et financiers.

Bénéficiant des conditions favorables de notre convention collective, nous avons obtenu de notre employeur, une mise en disponibilité pour suivre cette formation. Il est à noter que depuis l'année 2012 où le programme du MBF est rentré dans sa troisième phase, l'obtention du diplôme est désormais sanctionnée par la soutenance d'un projet professionnel. C'est donc pour concrétiser l'opportunité qui nous est offerte de conseiller les grandes entreprises, que nous avons décidé à la fin de notre formation, de consacrer notre projet professionnel à la création d'un cabinet conseil en finance et stratégie d'entreprise. Dénommé "Finance & Strategy Consulting", ce cabinet a vocation à offrir des services dans les domaines suivants :

- conseil en finance d'entreprise ;
- conseil en gestion des risques bancaires et financiers ;
- conseil en stratégie d'entreprise ;
- séminaires et formations.

La problématique visée par notre projet professionnel est de déterminer l'opportunité et les modalités de financement d'un cabinet conseil en finance et stratégie aux grandes entreprises au Bénin.

Pour résoudre cette problématique, notre objectif général consiste à évaluer l'opportunité et le coût de la création d'un cabinet conseil en finance et stratégie d'entreprise et de proposer le meilleur moyen de son financement. Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques à savoir :

- ***Présenter l'opportunité de la création d'un cabinet conseil en finance et stratégie aux grandes entreprises au Bénin.***
- ***Présenter l'organisation, la stratégie et le plan opérationnel du cabinet.***
- ***Présenter les modalités de financement, la rentabilité et les risques de ce projet.***

Notre projet professionnel cherche à enrichir la bibliothèque du CESAG d'un cas pratique qui se veut le plus proche possible de la réalité d'entreprise et inspiré de notre expérience professionnelle. Il servira de repère aux étudiants qui seraient intéressés par la conduite d'un thème portant sur la création d'un cabinet conseil.

En outre, ce projet formalisera notre approche pour répondre aux besoins de conseil émanant des grandes entreprises au Bénin. Pour ces dernières, la réalisation de ce projet présente un intérêt.

Par le sérieux que nous comptons y mettre, ce projet constituera une vitrine de la qualité de la formation reçue au Programme Master en Banque et Finance (PMBF). Il permettra au lecteur d'y voir les capacités que confèrent aux auditeurs les enseignements dispensés dans ce cycle de formation.

Enfin sur un plan personnel, ce projet nous permettra de renforcer nos capacités dans la conception d'un projet de création d'entreprise avec accent sur l'étude de marché, l'identification des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à sa mise en œuvre ainsi qu'à la mise en place d'une simulation financière réaliste.

La rédaction de notre projet professionnel s'appuiera sur :

- la recherche documentaire du marché du conseil au Bénin ;
- l'administration d'un questionnaire d'entretien à diverses entreprises afin de mieux comprendre leurs besoins ;
- des visites auprès des gérants/associés de cabinets conseils pour comprendre leur organisation et contraintes afin d'adapter notre offre de services à ce marché ;

- la collecte de données pour simuler le coût de la création du cabinet et les modalités les plus adaptées à son financement. Cette dernière étape permettra aussi de déceler les risques et de proposer des moyens pour les transférer.

Au rang des résultats espérés, nous attendons que :

- le projet soit réalisé aux conditions de son étude ;
- la performance financière et de la valeur des grandes entreprises de notre marché cible soient améliorées.

Pour atteindre ces résultats, notre projet professionnel est structuré en trois (03) chapitres comme suit :

- le premier chapitre traite du diagnostic stratégique du marché du «conseil en finance et stratégie entreprises» installées au Bénin ;
- le deuxième chapitre présente l'organisation, la stratégie ainsi que le plan opérationnel du cabinet ;
- le troisième chapitre présente enfin les projections financières portant sur les modalités de financement, la rentabilité et les risques du projet.

CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU MARCHE DU «CONSEIL EN FINANCE ET STRATEGIE AUX GRANDES ENTREPRISES»

Ce chapitre est consacré au diagnostic stratégique du marché du conseil en finance et stratégie au Bénin. Il s'agit de réunir les données nécessaires à la compréhension de l'environnement dans lequel évoluera le cabinet «Finance & Strategy Consulting».

I. Diagnostic du macro-environnement national et de la ville de Cotonou

Notre projet ayant vocation à couvrir tout le territoire national, il est important de présenter le macro-environnement avant de se concentrer sur la ville de Cotonou où sera implanté le siège social du cabinet.

1.1. Diagnostic du macro-environnement national

La croissance économique est estimée en 2014 à 5.5 %, contre 5.6 % en 2013. Elle a été tirée par la production agricole et les services, deux secteurs qui pèsent plus de 85 % du PIB. La branche bâtiment et travaux publics (BTP) a été stimulée en 2014 par les investissements dans le transport et le tourisme. L'inflation a été négative en 2014 en raison, notamment, de la hausse de la production vivrière de la campagne 2013/14 et de la baisse des cours du pétrole depuis juin 2014. L'impact de la croissance sur la réduction de la pauvreté et des inégalités reste insuffisant, face à une forte croissance démographique.

Les perspectives économiques pour 2015 et 2016 s'inscrivent dans un contexte marqué par la volonté du gouvernement d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et la mise en œuvre du Programme d'investissements structurants (PIS). La croissance est projetée à 5.6 % en 2015 et à 6 % en 2016. Elle dépend de l'accélération des réformes visant à améliorer le climat des affaires et la chaîne de la dépense publique, notamment le système de passation des marchés publics. Ces réformes visent à mobiliser les ressources annoncées lors de la table ronde qui s'est tenue en juin 2014 à Paris pour présenter le PIS, et ensuite exécuter les projets d'investissement. L'évolution politique et sociale sera aussi déterminante, compte tenu des échéances électorales de 2015 et 2016. À cet égard, il est important que le dialogue entre les acteurs politiques soit renforcé, pour parvenir à un consensus et à une organisation des élections respectant les dispositions de la Constitution¹.

¹ <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/notes-pays/afrique-de-louest/benin/> page consultée le 20/07/2015 à 21 heures 02 minutes

1.2. Données économiques et financières de la commune de Cotonou

Dans l'armature urbaine nationale, la commune de Cotonou se montre particulièrement importante du fait notamment qu'elle contribue pour plus de 57% au PIB du milieu urbain au Bénin, et pour 33% à la création de richesse au niveau national. Cet important niveau de contribution de la commune fait de la performance de son économie un enjeu pour la performance de l'économie nationale. En effet, le Produit Local Brut (PLB) de la commune s'élèverait à environ F CFA 1 647 milliards en 2015 et atteindra F CFA 3 340 milliards en 2025. La contribution de la commune au PIB passerait ainsi de 33% en 2005 à 38% en 2025.

Le revenu par habitant quant à lui, passerait ainsi de F CFA 687 000 en 2005 à F CFA 1.260.000 en 2025. Sur la même période, les dépenses de consommation et plus généralement les coûts d'installation en ville seront doublés (dépenses de consommation annuelles par habitants passant de F CFA 573 000 à F CFA 990 000).

Au niveau de l'ensemble des biens et services, la commune importe pour un montant total de F CFA 865 milliards et n'exporte que pour un montant total de F CFA 573 milliards. Cette balance commerciale déficitaire montre que la commune recourt sensiblement à l'importation pour compléter sa production afin de satisfaire la demande locale en biens et services.

Dans la commune, le taux de chômage est relativement faible : il touche 5,5% des actifs, soit environ 1 actif sur 18. Par contre, il convient de souligner que les chômeurs ont visiblement de grandes difficultés à s'insérer ou à se réinsérer puisque la durée moyenne de chômage atteint près de trois ans. L'inadéquation entre l'offre et la demande de travail est un des défis du développement économique et social de la commune.

1.3. Diagnostic de la commune de Cotonou

Ce diagnostic est présenté au regard des deux critères suivants : la situation économique et le financement du développement de Cotonou.

Tableau N° 1 : forces, faiblesses, opportunités et menaces de la commune (Matrice S.W.O.T)

CRITERES	Facteurs internes		Facteurs externes	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Situation économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espace de transit des flux commerciaux venant du Niger, Burkina Faso à destination de Lagos, de Lomé ou d'Accra ; ▪ Disponibilité de main-d'œuvre locale ; ▪ Contribution importante à la création de richesse au niveau national (33% du PIB du Bénin en 2013) ; ▪ Existence d'équipements économiques de rayonnement international (marché Dantokpa, Port et Aéroport) ; ▪ Concentration de plus de 70% des PME/PMI ainsi que des grandes entreprises et organisations à Cotonou ; ▪ Potentiel d'actifs est estimé à plus de 60%; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditions de vies et d'activité souvent précaires générant de la pauvreté et des souffrances urbaines ; ▪ Pauvreté urbaine se traduisant par le faible revenu monétaire des ménages, l'accès difficile à certains logements, le faible accès des ménages aux infrastructures éducatives, de santé et de loisirs ; ▪ Secteur informel dominant ; ▪ Secteur formel peu productif ; ▪ Un taux de sous-emploi important (70% de la population) ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement des Partenaires Techniques et Financiers ; ▪ Proximité du Nigeria ; ▪ Existence d'un marché économique sous régional. ▪ Illustration de la branche "conseil aux entreprises" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement du secteur informel ; ▪ Augmentation du chômage et du sous-emploi ; ▪ Développement de l'insécurité.
Financement du développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotonou est le siège régional d'institutions œuvrant pour le développement municipal, l'amélioration de la gouvernance urbaine et de l'économie locale, et la réduction de la pauvreté en milieu urbain (PDM, Cities Alliance) ▪ Soutien de l'Etat et des Partenaires techniques et Financiers (Banque Mondiale, ONU-HABITAT, PAM, USAID, AFD, UE, COOPERATION SUISSE, PNUD) à l'élaboration de la stratégie de développement urbain de la commune 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible mobilisation des ressources privées ; ▪ Fonctionnement en ligne budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un secteur financier émergent avec un réseau de banques crédibles, des sociétés d'assurances, des structures de micro-crédits et d'épargne ; ▪ Existence de dispositions législatives organisant l'accès des communes aux emprunts (décret n° 2005-374 du 23 juin 2005) ; ▪ Attractivité du pays aux IDE ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement du secteur informel ; ▪ Manque de collaboration entre les communes et l'Etat.

Source : Rapport final sur l'Élaboration de la Stratégie de Développement Urbain de la commune de Cotonou (CDS-COTONOU)

II. Cadre légal et institutionnel

Nous allons analyser successivement le cadre légal et institutionnel international puis le cadre régional et national qui encadrent les activités du cabinet.

2.1. Cadre juridique international de promotion de la stabilité financière

Au plan international, deux principales lois encadrent la finance. Il s'agit de la loi Sarbanes-Oxley (Sox) et de la loi de sécurité financière (LSF).

La loi Sox se compose principalement de six parties² :

- **certification des comptes** : Pour mettre le directeur général et le directeur financier face à leurs responsabilités, la loi leur impose de certifier les états financiers. Ceux-ci devant être datés et signés.
- **contenu des rapports** : La Securities and Exchange Commission (SEC) oblige les entreprises à publier des informations complémentaires dans un souci de fiabilité et de diffusion. Ces informations complémentaires comprennent notamment les engagements hors bilan, le rapport du commissaire aux comptes et toutes autres informations supplémentaires nécessitant d'être précisées. Un rapport sur l'audit interne et sur le code éthique adopté par l'entreprise doivent également être rédigé par le dirigeant.
- **contrôle de la SEC** : Cette loi précise que la SEC se chargera de vérifier le bon comportement des sociétés cotées et cette vérification devra être effectuée au moins tous les trois ans.
- **comité d'audit et règles d'audit** : Un comité d'audit est nommé pour choisir, désigner, rémunérer et superviser les auditeurs. Il se charge de mettre en place des procédures pour traiter les réclamations qui remettent en cause la comptabilité, les contrôles internes et l'audit. Il doit également préserver la confidentialité des observations faites par le personnel sur les problèmes comptables et audit de l'entreprise. De plus, la loi réglemente l'intervention des auditeurs externes. Elle précise que ceux-ci ne peuvent intervenir dans un cadre autre que leur mission principale. L'entreprise ne peut conserver les mêmes auditeurs externes pendant plusieurs années.
- **création du Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)** : C'est un nouvel organisme de réglementation et de surveillance créé dans le but de superviser les

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_Sarbanes-Oxley - page consultée le 20/07/2015 à 21 heures 43 minutes

cabinets d'audit, établir des normes, inspecter et sanctionner le cas échéant les personnes physiques ou morales aux comportements déviants.

- **sanctions** : Cette loi précise également les sanctions pénales retenues contre les personnes ne respectant pas le cadre de la loi. Par exemple une falsification des états financiers est passible d'une amende d'un million de dollars ou peut être punie par une peine de dix ans de réclusion ou plus.

Cette loi oblige aussi à mettre en œuvre un contrôle interne s'appuyant sur un cadre conceptuel. En pratique le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) est le référentiel le plus utilisé.

Quant à la loi de sécurité financière (LSF), aussi appelée « Loi Mer », elle a été adoptée par le Parlement français le 17 juillet 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise. Comme la loi américaine Sarbanes-Oxley, la loi de sécurité financière³ repose principalement sur :

- une responsabilité accrue des dirigeants.
- un renforcement du contrôle interne.
- une réduction des sources de conflits d'intérêt.

Tableau N° 2 : comparaison loi Sox et LSF

	LSF	SOX
<i>Champ d'application</i>	Dans un premier temps toutes les SA mais depuis la loi du 26/7/2005, l'obligation ne concerne que les sociétés cotées.	Les sociétés cotées aux États-Unis.
<i>Définition et périmètre du contrôle interne</i>	Non défini explicitement.	Défini et limité au contrôle interne relatif à l'information financière et aux procédures de communication des informations aux marchés.
<i>Référentiel de contrôle interne</i>	Pas d'utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu.	Utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu. COSO cité comme exemple par la SEC.
<i>Obligation de documentation et de tests de contrôle</i>	Non explicite	Explicite
<i>Émetteur du rapport</i>	Président du Conseil d'administration ou du Conseil de Surveillance	<i>Chief Executive Officer et Chief Financial Officer</i>
<i>Sanction de tout manquement</i>	Imprécis	Sanctions pénales très lourdes

Source : APEC, France - référentiels des métiers cadres (Avril 2012).

³ http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/netvibes/audit_financier_HEC.pdf - page consultée le 20/07/2015 à 22 heures 20 minutes

2.2. Cadre légal et institutionnel régional et national sur les normes et codes de comptabilité et d'audit

Les normes et pratiques de comptabilité et d'audit financier de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) utilisent comme référence, les normes internationales d'information financière (« IFRS ») et d'audit (« ISA »), en tenant compte des bonnes pratiques observées au plan international dans ces deux domaines⁴.

Le cadre légal et réglementaire de la comptabilité au Bénin est celui en vigueur dans les seize pays membres de l'OHADA. Pour l'essentiel, les obligations des entreprises et des entités du secteur financier en matière de comptabilité et d'audit sont contenues dans la loi bancaire complétée par des dispositions prudentielles de la BCEAO et les instructions de la Commission Bancaire de l'UEMOA en ce qui concerne les banques et du code CIMA pour les assurances.

L'audit légal des états financiers (commissariat aux comptes) est obligatoire pour toutes les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée (SARL) répondant à certains critères⁵.

Les principales dispositions introduites par l'OHADA sont :

- les obligations en matière de production de documents comptables et de contrôle légal des comptes des sociétés au Bénin sont celles applicables au sein de l'espace UEMOA ou OHADA ;
- l'une des caractéristiques de l'acte uniforme (AU) de l'OHADA portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises est l'existence de trois niveaux d'exigence, selon la taille de l'entreprise : le système normal, le système allégé et le système minimal de trésorerie ;

⁴ Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC Benin, Mars 27, 2009) - World Bank

⁵ Sont soumis à l'audit légal les SARL dont le capital social est supérieur à dix millions de FCFA ou qui remplissent l'une des conditions suivantes : (i) Chiffre d'affaires annuel supérieur à deux cent cinquante (250) millions de FCFA, (ii) Effectif permanent supérieur à 50 personnes

III. Etude du marché «conseil en finance et stratégie aux grandes entreprises»

Cette étude nous permettra de comprendre la dynamique du marché «conseil en finance et stratégie aux grandes entreprises» au Bénin. Cette dynamique sera appréciée sur la base des trois principales variables que sont : la demande, l'offre et le prix.

3.1. Présentation du marché

Pour répondre aux questions évoquées ci-dessus, nous avons administré, en complément de notre recherche documentaire, un questionnaire d'enquête aux clients potentiels et à des gérants de cabinets conseils. Avant de présenter la synthèse de nos résultats, il est important de définir le concept de conseil aux entreprises.

3.1.1. La notion de conseil aux entreprises

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

3.2. Taille du marché des grandes entreprises au Bénin

Nous disposons de plusieurs sources de données pour recenser les entreprises installées au Bénin (INSAE, GUFÉ, banques etc.). Tenant compte du profil de notre clientèle, nous avons exploité la base de données de la clientèle des grandes entreprises des deux premières banques de la place⁶. En effet, grâce à leur large couverture territoriale, ces deux banques ont défini des segments de marchés horizontaux bien distincts (secteur public, entreprises locales, entreprises régionales et internationales, PME/PMI, particuliers, banques et IMF, ONG et institutions internationales etc.), auxquels elles proposent une large gamme de produits et services. Sur ces différents segments de marchés, nous avons croisé et dressé comme suit, le nombre des grandes entreprises ayant un chiffre d'affaires ou budget de fonctionnement annuel minimum de F CFA 2 milliards.

⁶ Rapports d'activités 2014 de Bank of Africa Bénin et Ecobank Bénin

Tableau N° 3 : répartition de la clientèle par secteur d'activité et segment de grande clientèle

ELEMENTS		Segments de grande clientèle							TOTAL
		ONG/Institutions internationales	Institutions bancaires	IMF	Entreprises locales	Multinationales	Etat et ses démembrements	Entreprises régionales	
Secteurs d'activités	Secteur du commerce de gros	-	-		24	9	-	7	40
	Secteur bancaire et microfinance	-	14	54	-	-	-	-	68
	Secteur agricole	-	-	-	8	4	2	6	20
	Secteur BTP	-	1	-	17	4	2	8	32
	Etat et ses démembrements	-	-	-	-	-	21	-	21
	Secteur manufacturier	-	-	-	23	5	6	7	41
	Secteur pétrolier et gaz	-	-	-	16	2	1	4	23
	Secteur des services	-	-	-	24	12	9	11	56
	Secteur des télécommunications	-	-	-	1	2	1	1	5
	Autres secteurs d'activités	16	-	-	21	4	-	4	45
TOTAL		16	15	54	134	42	42	48	351

Source : rapports d'activités 2014 des deux premières banques au Bénin.

Tableau N° 4 : répartition de l'échantillon de grandes entreprises retenues pour notre questionnaire d'enquête.

ELEMENTS		Segment de grande clientèle							TOTAL
		ONG/Institutions Internationales	Institutions bancaires	IMF	Entreprises locales	Multinationales	Etat et ses démembrements	Entreprises régionales	
Secteurs d'activités	Secteur du commerce de gros	-	-	-	7	3	-	2	12
	Secteur bancaire et microfinance	-	4	16	-	-	-	-	20
	Secteur agricole	-	-	-	2	1	1	2	6
	Secteur BTP	-	0	-	5	1	1	2	10
	Etat et ses démembrements	-	-	-	-	-	6	-	6
	Secteur manufacturier	-	-	-	7	2	2	2	12
	Secteur pétrolier et gaz	-	-	-	5	1	0	1	7
	Secteur des services	-	-	-	7	4	3	3	17
	Secteur des télécommunications	-	-	-	0	1	0	0	2
	Autres secteurs d'activités	5	-	-	6	1	-	1	14
TOTAL		5	5	16	40	13	13	14	105

Source : nous-mêmes

Commentaire : les segments de grande clientèle sont présentés par secteur d'activité. Sauf erreurs et/ou omissions de notre part, nous avons dénombré 351 grandes entreprises réalisant/ayant un chiffre d'affaires ou budget de fonctionnement annuel minimum de F CFA 2 milliards. Pour éviter des erreurs de comptage, nous avons comparé les bases de données des deux banques pour éliminer les clients doublement inscrits. A partir des résultats obtenus, nous avons soumis à un échantillon de 105 grandes entreprises (30% des entreprises recensées), un questionnaire d'enquête (Cf. annexe) qui nous a permis d'aborder les principaux points présentés ci-dessous.

3.3. Principaux besoins exprimés par notre échantillon de grandes entreprises

Au Bénin, les besoins de services exprimés par les entreprises souffrent d'une absence de classification précise. Cependant, dans le cadre de notre étude et sur la base de nos recherches, nous proposons :

- **les besoins d'infrastructures** nécessitant les services d'infrastructures de BTP, de transport et de télécommunication ;
- **les besoins de conseils** nécessitant les services des professions libérales et les services de tourisme et événementiel ;
- **les besoins financiers et bancaires** nécessitant les services des institutions bancaires et financières ;
- **les services de recherche et développement** nécessitant les services des instituts de recherches et centres de formation.

Face à ces différents besoins, plusieurs entreprises fournissent une large gamme de produits et services. Au rang de celles-ci, nous nous sommes intéressés aux cabinets conseils qui à l'évidence, sont nos concurrents sur nos domaines d'activités stratégiques (DAS). Pour bien analyser ces derniers, nous avons d'abord recherché les raisons qui amènent les grandes entreprises à recourir à leurs services.

3.4. Motivation des grandes entreprises qui recourent aux cabinets conseils

Sur la base des informations recueillies, il apparaît que l'objectif poursuivi par les grandes entreprises qui font appel aux cabinets conseils, est d'obtenir un point de vue externe pertinent. Ce dernier leur permet en particulier :

- d'avoir une opinion objective de la situation de leur entreprise ;
- de bénéficier d'expériences diversifiées et de nouvelles approches ;
- de contourner la difficulté à traiter des sujets jugés "sensibles"

- de créer une dynamique optimale là où leurs ressources internes pourraient ne pas vouloir/pouvoir se mobiliser suffisamment (problèmes de hiérarchie, de sympathie, d'adhésion, etc.) ;
- d'apporter des compétences et expériences techniques non maîtrisées en interne.

Les grandes entreprises, en particulier les multinationales et/ou régionales, bénéficient généralement de l'appui technique de leurs maisons mères. D'autre part, au regard de leur grande taille, elles exigent une expertise de haut niveau de la part des cabinets conseils. Ceci nous conduit à présenter la taille et le profil des cabinets conseils opérant sur nos DAS.

3.5. Profil et taille des cabinets conseils en finance et stratégie au Bénin

Pour recenser ces cabinets conseils, nous avons eu recours au répertoire de l'ordre des experts comptables et comptables agréés (OECCA) du Bénin, à des gérants de cabinets conseils et au site Go Africa⁷. En ce qui concerne le profil et la taille des acteurs offrant leurs services, nous avons distingué :

- **les cabinets conseils en conception et gestion de projets, marketing, gestion des ressources humaines et stratégie** : nous en avons dénombré 27 positionnés le plus souvent sur les PME/PMI que sur les grandes entreprises de leurs DAS. Il s'agit pour l'essentiel de cabinets de petite taille. Ceux qui ont une taille moyenne ont pour noms : *GK Prospective, Afrique conseil, Talent Plus Conseils et Global service Plus* ;
- **les cabinets d'expertise comptable** : on en a noté 50 sur le site de l'OECCA. Ces derniers sont surtout positionnés sur les grandes et moyennes entreprises de leurs DAS. Très peu de petites entreprises les sollicitent compte tenu de leur tarification qualifiée de chère. Au rang de ces cabinets, on retient deux noms internationaux : *Deloitte Bénin et Mazars Bénin*. D'autres grands noms locaux s'y distinguent : *Bénin Expertise, Fiduciaire d'Afrique, Bénaudit Consultex etc.*
- **les bureaux d'études et centres de formation spécialisée** : nous en avons dénombré une douzaine offrant leurs services le plus souvent aux PME/PMI. Contrairement aux centres de formation spécialisée qui sont publics pour la plupart (*Cepag, Cepepe, Cebalaye etc.*), les bureaux d'études sont de petite taille et détenus par des capitaux privés. Leurs domaines d'intervention sont très variés et dispersés.

Bien que les cabinets d'expertise concentrent généralement leurs activités sur l'audit légal et l'expertise comptable, il leur arrive également d'offrir des services de conseil à leurs clients.

⁷ <http://www.goafricaonline.com> – site consulté le 22/07/2015 à 18 heures 47 minutes

Cependant, la loi de sécurité financière (LSF) de 2003, dans son article 104, entérine la séparation des activités d'audit légal et de conseil : ***ainsi, un cabinet ne peut conseiller un client dont il certifie déjà les comptes.***

Après avoir présenté la demande et l'offre du marché de conseil aux grandes entreprises, nous allons aborder le système de tarification de ces services.

3.6. Tarification des services de conseil aux grandes entreprises

Le marché du conseil étant libéral et les honoraires fixés de gré-à-gré entre partenaires, il est difficile de présenter un prix d'équilibre sans un mécanisme fiable.

3.6.1. Critères de base d'évaluation des honoraires

Pour contourner la contrainte libérale du marché, nous avons eu recours au savoir-faire de praticiens pour la fixation des honoraires de consultance. Les critères de base retenus sont :

- **le poids des charges** : il faut tenir compte de la structure des charges fixes et faire une estimation fiable des charges variables. Toutes ces charges doivent tenir compte dans la mesure du possible, des éventuels creux d'activité et des imprévus ;
- **le marché et la concurrence** : il est important de prendre en compte les prix du marché puisqu'ils ont l'avantage de se coller aux réalités du marché. Il est également possible de faire du portage salarial et financier pour gérer son activité en limitant les risques juridiques et financiers. Le recours à un audit auprès de la concurrence peut aussi s'avérer utile car les prix intègrent une multiplicité de facteurs dont la réputation, l'expérience ou encore la compétence. En tout état de cause, il importe de bien évaluer les forces de son offre et ce qui en fait la valeur : l'expérience, la notoriété, le réseau, la spécialisation etc. Nous notons que le prix est aussi un facteur de crédibilité. En effet, des honoraires en deçà des réalités du marché et de notre niveau d'expérience peuvent éveiller des doutes voire des craintes chez nos clients quant à nos compétences ;
- **l'enveloppe budgétaire du client** : si nos honoraires doivent être cohérents, il est nécessaire de les calibrer au plus juste de la prestation (étendue et modalités) afin qu'ils rentrent dans l'enveloppe budgétaire de nos clients. En amont, il nous faudra donc toujours connaître cette enveloppe si elle est définie, et vérifier si notre prestation répond à un besoin stratégique de l'entreprise, si la demande est urgente, si la situation financière de la société est propice... C'est à l'aune de ces paramètres que nous serons en mesure de fournir la proposition la plus pertinente.

Notre questionnaire d'enquête a tenu compte de ces critères et pour cause, recourir à un consultant externe est d'abord un investissement. La compétence et la qualité de la prestation doivent donc rester les premiers critères de sélection devant le prix. Il vaut mieux en effet pour une entreprise de s'abstenir, plutôt que d'opter pour une prestation de qualité moyenne sans réel retour sur son investissement.

3.6.2. Modes de facturation et présentation de nos résultats d'enquête

Plusieurs méthodes de facturation existent pour calculer les honoraires et il est fréquent de les associer. En effet, on peut fixer un taux journalier ou un taux horaire si la mission est de courte durée. La facturation se fait alors proportionnellement au temps passé dans l'entreprise. Néanmoins, cette méthode peut présenter un inconvénient pour le client puisqu'il ne connaît pas d'avance le budget définitif alloué à la mission.

Dans la pratique, le forfait est le système le plus courant ; le client payant un prix fixe pour l'ensemble de la mission. Ce prix n'est généralement pas révisable à court terme et ignore dans une certaine mesure le temps passé. Cependant, les deux parties peuvent se mettre d'accord sur un paiement lié à la réussite de la mission. Ces «honoraires contingents» découlent de la réalisation de certains objectifs mesurables préalablement définis. Enfin, il est à noter que dans le cadre de portage salarial et financier, ce mode de rémunération n'est pas toujours accepté à moins qu'il vienne en complément d'une facturation horaire, journalière ou au forfait.

A la lumière des critères de base et du mode de facturation des honoraires présentés ci-dessus, les résultats de nos recherches sur l'échantillon de 105 grandes entreprises sélectionnées, se présentent comme suit :

Tableau N° 5 : nombre de grandes entreprises respectant les 3 critères de base d'évaluation des honoraires

ELEMENTS		Segment de grande clientèle							TOTAL	Critères		
		ONG/Institutions Internationales	Institutions bancaires	IMF	Entreprises locales	Multinationales	Etat et ses démembrements	Entreprises régionales		Existence d'un budget annuel d'au moins 25 millions	Aptitude à payer un prix psychologique de F CFA 10 millions sur la base d'indicateurs clés de performance	Avez-vous déjà eu recours à un cabinet conseil au moins au cours des 12 derniers mois?
Secteurs d'activités	Secteur du commerce de gros	-	-	-	6	2	-	2	10			
	Secteur bancaire et microfinance	-	3	13	-	-	-	-	16			
	Secteur agricole	-	-	-	2	1	0	1	5			
	Secteur BTP	-	-	-	4	1	0	2	7			
	Etat et ses démembrements	-	-	-	-	-	5	-	5			
	Secteur manufacturier	-	-	-	6	1	1	2	10			
	Secteur pétrolier et gaz	-	-	-	4	0	0	1	6			
	Secteur des services	-	-	-	6	3	2	3	13			
	Secteur des télécommunications	-	-	-	0	0	0	0	1			
	Autres secteurs d'activités	4	-	-	5	1	-	1	11			
SOUS-TOTAL		4	3	13	32	10	10	12	84			
TOTAL		16	15	54	134	42	42	48	351			

Source : nous-mêmes

Commentaire : au regard des résultats présentés, nous retenons que 80% des entreprises de notre échantillon (84 sur 105 entreprises) respectent ou sont favorables à nos trois critères de base pour l'évaluation des honoraires. Il s'agit de :

- l'existence d'un budget annuel d'au moins 25 millions pour rémunérer les services des cabinets conseils ;
- l'aptitude à payer un prix psychologique de F CFA 10 millions sur la base d'indicateurs clés de performance ;
- le recours à au moins un cabinet conseil au cours des 12 derniers mois.

CONCLUSION PARTIELLE : les trois variables de marché présentées (la demande, l'offre et le prix) nous permettent de comprendre la dynamique du marché du «conseil en finance et stratégie aux grandes entreprises» au Bénin. Nous aborderons dans le deuxième chapitre, l'organisation du cabinet, sa stratégie marketing ainsi que son plan opérationnel pour pénétrer ce marché.

CHAPITRE 2 : ORGANISATION - STRATEGIE - PLANIFICATION

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'organisation, la stratégie et les moyens opérationnels nécessaires à l'offre de services de conseil en finance et stratégie par le cabinet.

I. Présentation du cabinet

A travers cette présentation, nous avons donné toutes les informations descriptives du cabinet "Finance & Strategy Consulting".

1.1. Description du cabinet

"Finance & Strategy Consulting" est un cabinet start up spécialisé dans les métiers de la finance et stratégie d'entreprise. Il se veut un pôle d'excellence et de référence au service des grandes entreprises au Bénin. Les missions du cabinet combineront une méthodologie rigoureuse et éprouvée, issue de synergie avec des partenaires expérimentés ainsi que de notre propre expérience en milieux opérationnels. C'est pourquoi, nous veillerons à ce que l'offre de services soit systématiquement adaptée aux activités et au contexte de nos clients.

1.2. Forme juridique et actionnariat

La forme juridique choisie pour formaliser la création du cabinet est une société à responsabilité limitée. En effet dans la SARL, les associés sont responsables des dettes sociales à concurrence de leurs apports au capital social et leurs droits sont représentés par des parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à F CFA 5 000.

L'actionnariat du cabinet au regard de sa forme juridique se présente comme suit :

Tableau N° 6 : Actionnariat du cabinet

Noms et prénoms	Nombre de parts sociales	Apports en capital
Mr ADJOVI Raoul	3 000	F CFA 15 000 000
Mme LOUMEDJINON Sonia	800	F CFA 4 000 000
Mr ADJOVI Jean-Eudes	200	F CFA 1 000 000

Source : nous-mêmes

1.3. Structure organisationnelle et fonctions

Nous avons présenté l'équipe, l'organisation ainsi que la structure organisationnelle et les fonctions.

1.3.1. Présentation de l'équipe et organisation

Dans la mesure où le projet servira à convaincre nos interlocuteurs et à conquérir notre marché, la constitution d'une équipe possédant les compétences nécessaires devient un facteur

clé de succès : les membres de l'équipe ne peuvent donc être choisis au hasard. L'organisation du travail au sein du cabinet se fera sous la forme d'une structure matricielle comme suit :

- **Stature par projet** : structurée par la signature de contrats de partenariat avec des consultants de niveau BAC + 5 et plus, spécialisés respectivement en finance de marché, procédures de passation des marchés, stratégie d'entreprise, gestion des risques et audit etc. Ces derniers accompagneront par leurs compétences et expériences professionnelles avérées, le cabinet pour l'atteinte de ses objectifs de marché. Pour chacune de nos missions relevant de leurs domaines de compétences respectives, leurs CV seront joints aux dossiers de soumission auprès de nos clients. Afin d'amoindrir le coût financier de leurs interventions professionnelles, les consultants ne seront pas liés au cabinet par un contrat de travail, mais ils auront plutôt un statut freelance rémunéré sur la base des prestations réalisées. Le nombre de consultants dépendra de la taille et du contenu des marchés gagnés par le cabinet. Un mandat sera délivré à chaque consultant engagé lui précisant l'étendu des interventions ainsi que ses droits et obligations.
- **Stature permanente** : structurée par la signature de contrats de travail avec le cabinet. Il s'agit de l'équipe permanente destinée à accompagner quotidiennement le cabinet sur les plans administratif et gestion des ressources humaines, technologies de l'information et logistique, assistance de direction, gestion de projets. Les salariés de cette stature percevront un salaire mensuel dûment formalisé par un contrat de travail.

Bien que la stature par projet ne soit pas moins classique que la stature permanente, elle rend l'organisation interne flexible. Nous résumons ainsi qu'il suit, ses avantages et inconvénients :

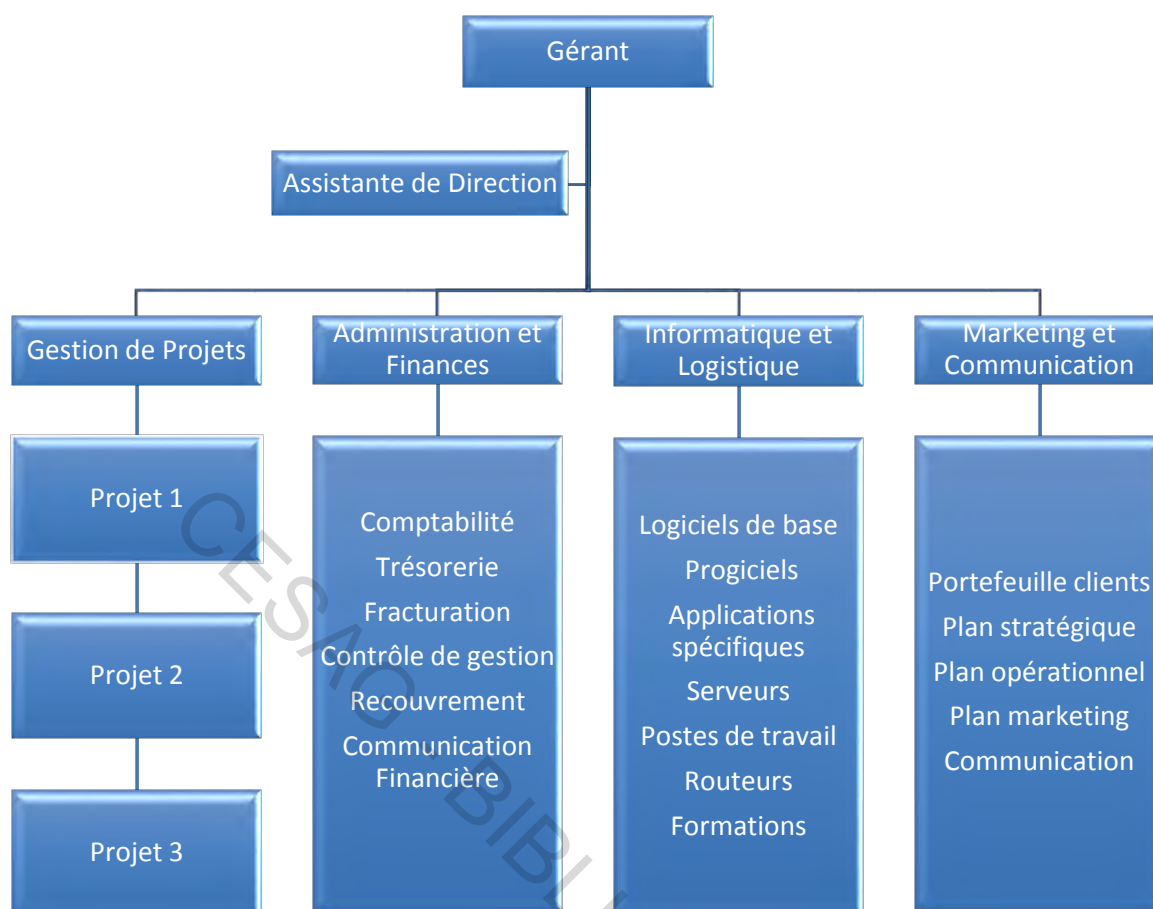
Tableau N° 7 : Avantages et inconvénients de la structure matricielle par projet

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">▪ Utilisation efficace des ressources ;▪ Visibilité élevée du projet ;▪ Qualifications du gestionnaire de projet ;▪ Bonne performance technique ;▪ Démobilisation évitée ou facilitée.	<ul style="list-style-type: none">▪ Dualité de commandement ;▪ Services peu motivés à collaborer ;▪ Autorité restreinte du gestionnaire de projet ;▪ Lourdeur administrative ;▪ Possibilité de surutilisation prolongée des ressources.

Source : nous-mêmes

1.3.2. Organigramme structurel

Au regard de la présentation et de l'organisation du cabinet décrites ci-dessus, la structure matricielle du cabinet est la suivante :



1.3.3. Principales fonctions

Compte tenu des objectifs stratégiques du cabinet, l'organisation des activités se fera autour des principales fonctions suivantes :

- **fonction administrative et financière** : elle est chargée de la définition des procédures administratives et financières et de leur mise en œuvre, de la gestion des ressources humaines ainsi que de l'optimisation des systèmes de gestion intégrés. Elle veillera à la mise en œuvre de la politique de développement du cabinet, de même qu'à la communication financière, et coordonnera les services généraux avec l'assistante de direction. La direction financière emploiera une personne au démarrage du cabinet.
- **fonction gestion des projets** : elle est au centre de toute l'organisation et est chargée de la rédaction et de la mise à jour régulière des études sectorielles devant maintenir une bonne compréhension et une anticipation optimale des domaines d'activités stratégiques du cabinet. Elle veillera à la bonne réalisation des missions en collaboration avec les

consultants freelance. La direction des projets emploiera deux personnes au démarrage du projet : le gestionnaire et son assistant.

- **fonction d'assistance de direction** : elle sera rattachée au gérant du cabinet mais assurera l'assistantat de l'ensemble de l'équipe : gestion des agendas et des appels téléphoniques, courriers, préparation de documents, organisation de réunions et de déplacements, gestion de la communication interne et externe etc. L'assistante de direction sera seule.
- **fonction système d'information et logistique** : elle s'occupe de l'installation et du développement des infrastructures (serveurs, postes de travail, routeurs, etc.), des applicatifs (logiciels de base, progiciels, applications spécifiques, etc.), de la mise en place du système (efforts sur la formation, capitalisation du savoir, etc.) ainsi que de l'organisation et l'optimisation des processus existants. La direction de l'informatique et logistique emploiera une personne au démarrage du projet.

1.4. Métiers du cabinet

Les métiers du cabinet correspondent à ce qu'il fait, ses compétences internes et savoir-faire qui lui permettent de proposer sa propre offre, produite à l'aide de ses caractéristiques intrinsèques.

Tableau N° 8 : Métiers de "Finance & Strategy Consulting"

Métiers de "Finance & Strategy Consulting"	
<p>La banque d'affaires - investment banking :</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyse fondamentale (études sectorielles) - négociation - structuration - ingénierie financière <p>La finance d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - business plan - plan de trésorerie - gestion financière - conseil aux investisseurs 	<p>La stratégie d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - stratégie d'entrée sur un marché - stratégie de croissance - positionnement à un prix compétitif - marchés et opportunités d'affaires - optimisation du portefeuille d'affaires - proposition de développement - planification <p>La gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> - identification des risques - mesure des risques - atténuation des risques

Source : nous-mêmes

1.5. Identité du cabinet

L'identité du cabinet est perçue à travers les principales composantes suivantes :

- **l'image** : comme toute entreprise, le cabinet possède sa véritable identité perçue en externe par l'image qu'elle renvoie. Cette dernière est construite à partir de sa culture,

des valeurs qu'elle incarne, de ses buts et objectifs stratégiques, des services qu'elle offre etc. Cette image se renforcera au fil du développement du cabinet et des décisions stratégiques modelant sa trajectoire.

- **la marque** : le concept de marque est une notion large pouvant concerner aussi bien des produits, des services, qu'une société dans sa globalité. Elle cherche à entrer en communication avec les consommateurs pour leur transmettre un message stratégique et des valeurs propres à l'entreprise.
- **le logotype** : premier ambassadeur du cabinet, le logo est plus qu'un simple visuel. En effet, il véhicule nos valeurs et nous projette dans l'avenir. Pour des raisons de confidentialité, le logo du cabinet sera affiché dès le démarrage effectif de nos activités.
- **la mission** : "*créer de la valeur et instaurer une forte culture de résultat*".
- **la vision** : "*devenir le cabinet de référence de notre marché d'ici cinq (05) ans*".
- **les valeurs** : "*indépendance, pluridisciplinarité et forte culture de résultats*".

II. Stratégie du cabinet

Pour pénétrer le marché visé par le cabinet, il est impératif de "penser global" d'où la nécessité de se fixer des objectifs stratégiques.

2.1. Objectifs stratégiques

La bonne connaissance de l'environnement interne et externe est essentielle au cabinet pour réussir sa mission. Dès lors, ce dernier a défini ses objectifs en fonction de son marché, de sa perspective financière, de son organisation et de ses processus internes.

Tableau N° 9 : Objectifs stratégiques

Segment	Objectifs stratégiques				
Perspective Client	<ul style="list-style-type: none"> - Répertorier et démarcher toutes les grandes entreprises et organisations de nos domaines d'activité stratégique (DAS) ; - Atteindre un taux d'acquisition minimum de 20 clients par an. - Atteindre un taux de fidélisation des clients existants d'au moins 95% ; - Rempporter 80% des appels d'offres auxquels nous participons ; - Être cité comme le cabinet le plus qualitatif par 60% de nos clients après 1 an ; 				
Perspective financière	Chiffre d'affaires prévisionnel en F CFA				
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
	106 964 335	127 706 485	168 921 667	203 976 562	268 305 397
	Résultat net prévisionnel				
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
-1 013 618	7 260 805	4 278 533	5 036 421	8 735 511	
	- Dégager un taux de rentabilité nette minimum de 20% dès la deuxième année				
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser la meilleure structuration organisationnelle au sein du cabinet ; - Tirer meilleure partie du partenariat avec les consultants freelance - Renforcer la crédibilité du cabinet et optimiser la veille concurrentielle ; - Optimiser les avantages de la structure matricielle (notamment, la stature par projet). 				
Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> - Définir une prestation structurée, des solutions concrètes et mobilisables rapidement ; - Encadrer le fonctionnement du cabinet par un manuel des procédures ; - Définir un tableau de bord et évaluer la performance individuelle et globale par des indicateurs clés de performance pertinents ; - Réaliser des comités de direction bihebdomadaires pour suivre les objectifs commerciaux et financiers. 				
Communication	- Figurer dans 10 articles de presse de notre secteur d'activité au cours de la première année d'activité ;				

Source : nous-mêmes

Pour atteindre ces objectifs, le cabinet s'appuiera sur son plan marketing, ses compétences et facteurs clés de succès ainsi que son positionnement et avantages concurrentiels.

2.2. Plan marketing

Notre plan marketing fait le lien entre notre offre et la demande à laquelle elle répond. Etant donné que le cabinet n'est pas encore créé, nous avons recensé tout ce qui va permettre d'adapter et faire connaître son offre à ses segments de clientèle, afin de les conquérir et de les

fidéliser. Pour élaborer notre plan marketing, nous nous sommes servis des variables du marketing mix à savoir :

- **le prix** : nous avons rencontré des difficultés pour déterminer un prix reflétant la qualité que nous voulons attacher à nos prestations. En dehors du prix psychologique que nos clients pourraient payer, nous nous sommes renseignés sur la tarification faite par nos concurrents pour leurs activités de conseils aux grandes entreprises. Tenant compte des éléments de coût (rémunération minimum d'un consultant, des frais généraux, des frais financiers, de notre marge etc.) et des résultats de nos enquêtes, nous avons fixé le prix moyen minimum de F CFA 5 millions. En fonction de l'expérience de la première année, nous pourrions réajuster et définir un prix par segment d'activités ;
- **les services** : nos services sont structurés par rapport à nos segments et domaines d'activité stratégiques (DAS). Nos services sont récapitulés dans le tableau N° 13 ci-dessous ;
- **la distribution** : nos services seront vendus soit par soumission de dossiers d'appels d'offres relevant de nos DAS, soit sur initiatives spontanées en démarchant nos clients répertoriés dans une base de données soigneusement élaborées (ce qui sera le plus souvent le cas). Sur chaque mandat réalisé pour nos clients, la rémunération du consultant extérieur ne doit dépasser 30% de la tarification globale du marché. De même, en cas de recours à des intermédiaires, la rémunération de ces derniers ne doit dépasser 15% de la tarification globale du marché ;
- **la promotion** : pour communiquer sur nos services, nous allons : i) confectionner et distribuer des fiches produits et métiers auprès de nos clients, ii) créer un site internet, iii) faire une série de communications dans la presse une fois par trimestre, iv) participer à des conférences/débats et forum etc. De toutes ces actions promotionnelles, les visites et discussions en tête-à-tête avec nos clients constitueront la principale action de promotion. Le logotype du cabinet représente également un élément important de notre communication et sera identifiable facilement sur tous nos supports.

Tableau N° 10 : Description des services en termes de valeur ajoutée aux clients

Description de nos services en termes de valeur ajoutée à nos clients		
Objectifs	Segments stratégiques	Domaines d'activité stratégique
Accompagnement dans la structuration d'opérations de Haut de bilan. En plus de ces activités, le cabinet assurera du conseil de haut niveau en gestion de trésorerie, dans la structuration financière des projets.	<ul style="list-style-type: none"> - Croissance externe et partenariats : fusions, acquisitions, cessions, joint-ventures... - Conseil en levée de fonds et de financement du développement. - Evaluation d'Entreprises - Choix de l'optimisation fiscale des investissements, - Gestion de la Trésorerie des entreprises et organismes bancaires. 	Ingénierie financière
Accompagnement dans l'identification, la quantification, le contrôle et enfin le transfert des risques, susceptibles d'avoir un impact significatif sur les comptes sociaux et consolidés des entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des risques des organisations, - Assistance à la modélisation et à la mesure du risque de taux et de change dans un objectif de couverture des risques financiers sous-jacents, - Assistance à la modélisation et à la mesure du risque de liquidité et du risque de contrepartie, - Conseil en gestion et couverture des risques opérationnels générés par des déficiences liées aux systèmes d'information, aux procédures et contrôles internes, - Mise en place de projets réglementaires liés à la gestion des risques - Mise en place et revue des processus des départements de contrôle interne dans la dépendance hiérarchique avec les entités opérationnelles, - Mise en place d'outils de contraintes et d'optimisation des contrôles. 	Gestion des risques
Accompagnement dans la recherche et la mise en place de solutions financières intégrées et flexibles pour le montage de financements structurés.	<ul style="list-style-type: none"> - Négociation de financements de projets d'infrastructures: autoroutes, hôpitaux, réseaux de distribution d'eau potable, énergies renouvelables, - Négociation de financements de projets lourds: Pétrole, Gaz, Energie, Projets touristiques, - Négociation de financements d'actifs: hydrocarbures, Maritime, Immobilier, - Elaboration d'outils de suivi et d'optimisation des financements, - Financement de projets utilisant des montages financiers conformes à la SHARIAH, 	Recherche de financements et structuration financière
Partage des aspects théoriques et pratiques des domaines d'expertise liés à la finance de marché, à la finance d'entreprise et au financement de projets.	<ul style="list-style-type: none"> - Concepts clés de la Finance, - Produits Financiers : Actions, Obligations, Change, Produits dérivés, - Finance Islamique (Produits Financiers Islamiques, Fonctionnement des institutions financières Islamiques, Problématiques), - Plan de Continuité d'Activité (PCA) des organisations. 	Formation financière et séminaires

Source : nous-mêmes

2.3. Facteurs clés de succès (FCS) et activités stratégiques

Ils correspondent aux éléments stratégiques à caractère commercial ou technologique, que le cabinet doit maîtriser pour réussir dans son secteur et surpasser la concurrence. Les FCS identifiés pour la réussite du lancement de «Finance & Strategy Consulting» dans ses domaines d'activité stratégiques sont :

Tableau N° 11 : Facteurs clés de succès

Facteurs clés de succès	Business model
L'apport de solutions personnalisées, concrètes et efficaces pour répondre aux problématiques des entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> - Une démarche fondée sur l'accompagnement, - Une mise en œuvre des préconisations et transfert de compétences vers nos clients, - Un accompagnement sur le long terme ou pour des missions ponctuelles,
Transformer les objectifs en résultat et créer de la valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Une organisation spécifique basée sur une démarche originale, reposant sur le mode projet et utilisant au mieux chacun de nos domaines d'expertise.
Expériences en milieux opérationnels du gérant (Cf. CV en annexe)	<ul style="list-style-type: none"> - Expériences professionnelles en cabinet d'expertise comptable, microfinance et au sein d'un groupe bancaire panafricain.
Pluridisciplinarité de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Contrats de partenariat avec des spécialistes BAC + 5 et plus, respectivement en finance de marché, procédures de passation des marchés, stratégie d'entreprise et gestion des risques et audit.

Source : nous-mêmes

2.4. Positionnement du cabinet

Sur son marché, "Finance & Strategy Consulting" se veut un cabinet offrant des services à forte valeur ajoutée grâce à une expertise financière de haut niveau. En pensant au cabinet, le marché doit percevoir un cabinet à valeur ajoutée dans les métiers de la finance et stratégie d'entreprise. Ce positionnement peut impliquer la facturation de prix plus élevés que le marché.

Cependant, si nous devons consentir à une baisse de prix, nous tenterons de jouer sur des leviers de négociation comme l'importance ou la récurrence de la mission. En effet, les honoraires étant le reflet de notre prestation, nous reprendrons tous les points forts de notre offre et de notre méthodologie et validerons avec vos clients, leur existence chez nos concurrents. Nous préférons ainsi négocier une contrepartie en échange d'une baisse sur nos tarifs, là encore il s'agit avant tout d'une question de crédibilité. A titre d'exemple nous pourrions accepter une remise contre un engagement sur la durée.

Le positionnement du cabinet sur son marché n'autorise point donc la baisse des tarifs au-delà d'un certain seuil, notamment en divisant par deux le montant de nos prestations, au risque de perdre toute crédibilité.

III. Plan opérationnel

La réussite du lancement du cabinet est conditionnée à la mise en œuvre efficace et synchronisée du plan opérationnel, ce qui exige une certaine flexibilité dans la coordination.

En effet, entre les réactions imprévisibles des associés, l'évolution du marché, la lourdeur administrative, les problématiques de disponibilité des professionnels pour assurer les rencontres avec les clients, la réussite du lancement de "Finance & Strategy Consulting" exige une capacité d'adaptation permanente.

Le plan opérationnel que nous avons élaboré dans le cadre du lancement des activités du cabinet se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N° 12 : Plan opérationnel

Plan opérationnel		
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Stratégie et positionnement	Définir les objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Valider la stratégie et les objectifs du cabinet : à court, moyen et long termes ; les objectifs tangibles et intangibles ; - Valider le positionnement du cabinet dans son marché ; - Valider le projet et les valeurs du cabinet ; - Valider les principes de gouvernance (systèmes de rémunération, droits de vote, processus d'association, risk management...)
	Réaliser le business plan et le plan de financement	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les objectifs de tarification des taux horaires, les modalités de facturation, les conditions de négociation des financements ; - Valider le plan de trésorerie et s'assurer de la prise en compte des problématiques de BFR.
	Réaliser le plan de développement Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Valider le plan d'actions marketing et s'assurer qu'il est parfaitement aligné sur les objectifs stratégiques et de positionnement du cabinet. Ce plan d'actions marketing nécessite une vraie réflexion et une vraie disponibilité de la part des associés du cabinet car une fois la structure lancée, leur temps sera consacré à la réalisation des missions pour les clients (le chargeable) et au développement de nouveaux clients (le futur chargeable) ; - Définir et valider la communication marketing.
Stratégie et planification	Définir les priorités	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre et maîtriser les conditions exactes du lancement ; - Identifier et évaluer les risques financiers ; - Les associés doivent trouver les financements pour le cabinet ; - Réfléchir aux aspects "assurance" de la structure. - Coordonner les rencontres avec les clients et planifier le suivi.
	Flexibiliser la planification	<ul style="list-style-type: none"> - « Verrouiller » le projet avec l'ensemble des personnes susceptibles de suivre l'aventure ; - Gérer les contraintes contractuelles avec les partenaires du cabinet.
Administratif	Stratégie de Propriété Intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Valider les problématiques de disponibilité et de dépôt du nom du cabinet, du nom de domaine, des extensions pour les emails etc... - Valider l'autorisation par les organismes compétents d'exercer sous le nom choisi ; - Inscription au registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) et demande de publication au journal officiel ; - Valider les problématiques IT d'hébergement du site ; - Signatures des contrats de travail et de prestation de travail.
	Juridique	<ul style="list-style-type: none"> - Créer la structure juridique ; - Recueillir toutes les autorisations légales.

	Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer et gérer les besoins en infrastructure : informatique, téléphonie, système d'informations, mobilier, matériel, fournitures, archivage, sauvegarde des données personnelles ; - Choisir un lieu d'activité
Stratégie marketing et communication	A court terme	<ul style="list-style-type: none"> → Créer le nom du cabinet : - Coordonner la création et la faisabilité / enregistrement et formalités administratives ; → Créer l'identité visuelle et les outils de communication : - Coordonner la création de l'identité visuelle (<i>logo, charte graphique, papeterie -cartes de visite, papier en tête, suite de lettre, documents type PowerPoint ou Word, plaquette, site web...</i>) avec la disponibilité des informations légales et des informations pratiques (Exemple : les numéros de téléphones ou adresses sont nécessaires pour la papeterie d'où la nécessité d'avoir choisi et contractualisé le lieu de travail) ; → Communication de lancement : il s'agit là de coordonner la communication entre l'interne et l'externe. Pour ce faire, il faut: <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer vers les clients potentiels ; - Communiquer vers la presse à travers l'envoi d'un communiqué de presse et le suivi des relations presse pour expliquer la démarche du lancement ; - Communiquer vers le reste du marché sur des actions immédiates de co-branding, de partenariats avec des institutionnels...
	A moyen-long terme	<ul style="list-style-type: none"> - «Dérouler» et vérifier que le plan d'actions marketing / business development est parfaitement aligné avec les objectifs stratégiques du cabinet.
Risques	Risques externes	<ul style="list-style-type: none"> - Contentieux ou litiges avec des tiers (divers contrats) ; - Impact financier non prévu.
	Risques internes	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas avoir suffisamment structuré en amont sa stratégie, son positionnement et son développement ; - Ne pas avoir anticipé le BFR et les délais de paiement avec les premiers clients du cabinet ; - Manque de temps et de ressources ; - Ressources humaines (démissions, maternité etc.).

Source : nous-mêmes

CONCLUSION PARTIELLE : dans ce chapitre, nous avons présenté l'organisation du cabinet "Finance & Strategy Consulting", sa stratégie et son opérationnel pour pénétrer le marché du « conseil en finance et stratégie aux grandes entreprises » au Bénin. A présent, nous allons évaluer le coût dudit projet et déterminer la modalité la plus appropriée à son financement. Ensuite, nous présenterons les critères de rentabilité que nous soumettrons à différentes hypothèses de sensibilité pour évaluer leur résistance. Enfin, les risques inhérents au projet seront revus avec leurs facteurs d'atténuation.

CHAPITRE 3 : MODALITES DE FINANCEMENT - RENTABILITE ET RISQUES DU PROJET

Ce chapitre présente la viabilité financière du projet au regard de son coût, son mode de financement ainsi que sa rentabilité.

Les données financières du projet seront présentées dans différents documents financiers dans l'ordre ci-après :

ORDRE	ELEMENTS
1	Le plan de financement initial : de combien d'argent avons-nous besoin pour nous lancer ? D'où provient-il ?
2	Le compte de résultat : dégageons-nous un bénéfice à chaque exercice ? De quel montant ?
3	Le budget de trésorerie : Quel est le niveau de nos liquidités ?
4	Les indicateurs de rentabilité du projet : Cash-flow, VAN, TRI, IP ?
5	Les tests de sensibilité et structuration proposée : Quelles sont les limites de nos prévisions ?
6	Les risques et facteurs de mitigation ?

Source : nous-mêmes

I. Plan de financement initial

A travers ce document, nous avons apporté les réponses aux questions suivantes :

- Combien va coûter le projet ?
- Quelles sont les ressources financières nécessaires à son financement et comment les obtenir ?

1.1. Coût du projet

Ce tableau recense par nature et par coût, tous les éléments nécessaires à la préparation, au lancement et à l'exploitation du projet sur sa première année d'exploitation. Il s'agit de la première étape dans la détermination du plan de financement du projet de création du cabinet «Finance & Strategy Consulting».

Tableau N° 13 : coût du projet

COUT DU PROJET			
Eléments	Commentaires		Montant Total
	N° compte	Intitulés	
<u>Charges immobilisées</u>	201	<u>Frais d'établissement</u>	1 020 000
	2011	Frais de constitution	400 000
	2012	Frais de prospection	50 000
	2013	Frais de publicité et de lancement	350 000
	2014	Frais de fonctionnement antérieurs au démarrage	100 000
	2018	Frais divers d'établissement	120 000
	202	<u>Charges à répartir sur plusieurs exercices</u>	695 000
	2021	Charges différées	45 000
	2022	Frais d'acquisition d'immobilisations	350 000
	2028	Charges à étaler	300 000
<u>Immobilisations incorporelles</u>	21		1 430 000
	212	Brevets, licences, concessions et droits assimilés	120 000
	213	Logiciels	1 010 000
	215	Fonds commercial	100 000
	216	Droit au bail	100 000
	217	Investissements de création	200 000
<u>Bâtiments, installations techniques et agencements</u>	23		530 000
	2342	Installations complexes spécialisées sur sol d'autrui	400 000
	2351	Installations générales	130 000
<u>Matériel et mobilier</u>	244		8 085 000
	2441	Matériel de bureau	400 000
	2442	Matériel informatique	3 000 000

Création d'un cabinet conseil en finance et stratégie d'entreprise dénommé "Finance & Strategy Consulting"

	2443	Matériel bureautique	435 000
	2444	Mobilier de bureau	3 500 000
	2445	Matériel et mobilier des immeubles de rapport & réunion	750 000
Matériel de transport	245		5 000 000
	2451	Matériel automobile	5 000 000
Avances et acomptes versés sur immobilisations	25		400 000
	251	Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	200 000
	252	Avances et acomptes versés sur immobilisations corporelles	200 000
Autres immobilisations financières	27	Dépôts et cautionnements versés	6 740 000
	2751	Dépôts pour loyers d'avance	6 000 000
	2752	Dépôts pour l'électricité	100 000
	2753	Dépôts pour l'eau	100 000
	2755	Dépôts pour le téléphone, le télex, la télécopie	40 000
		Provision financière sur Dépôt à Terme	500 000
Imprévus (charges non prévues au projet)	-		1 100 000
Besoin en Fonds de Roulement (BFR) initial		(Créances clients - Dettes fournisseurs, fiscales et sociales)	4 000 000
COÛT TOTAL DU PROJET AU DEMARRAGE			29 000 000

Source : nous-mêmes

1.2. Ressources affectées au projet

Cette deuxième étape est essentielle puisqu'elle permet de recenser les ressources financières destinées au financement du coût du projet. L'orthodoxie financière nous recommande l'utilisation de ressources longues pour couvrir les emplois longs.

Tableau N° 14 : Ressources affectées au projet

Eléments	Commentaires		Montant Total
	N° compte	Ressources	
Capital	101	Capital social	20 000 000
	1012	Capital souscrit, appelé, non versé	-
	1013	Capital souscrit, appelé, versé, non amorti	20 000 000
Emprunts	162	Emprunts auprès des établissements de crédit	9 000 000
TOTAL DES RESSOURCES			29 000 000

Source : nous-mêmes

1.3. Plan de financement initial du projet

L'objectif principal du plan de financement est d'obtenir un équilibre financier entre les besoins et les ressources affectées au projet. Sur la base des données ci-dessus, le plan de financement relatif au projet est le suivant :

Tableau N° 15 : Plan de financement initial du projet

PLAN DE FINANCEMENT					
Eléments	MONTANTS	Financement par			
		Capital social	%	Emprunts	%
Charges immobilisées	1 715 000	1 715 000	100,00%		-
Immobilisations incorporelles	1 430 000	1 430 000	100,00%		-
Bâtiments, et agencements	530 000	530 000	100,00%		-
Matériel et mobilier	8 085 000	4 085 000	50,53%	4 000 000	49,47%
Matériel de transport	5 000 000	-	-	5 000 000	100,00%
Avances et acomptes versés sur immobilisations	400 000	400 000	100,00%	-	-
Autres immobilisations financières	6 740 000	6 740 000	100,00%	-	-
Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	4 000 000	4 000 000	100,00%	-	-
Imprévus (5% du total des investissements)	1 800 000	1 800 000	100,00%	-	-
TOTAL	29 000 000	20 000 000	68,97%	9 000 000	31,03%

Source : nous-mêmes

1.4. Besoin en fonds de roulement au démarrage du projet

Compte tenu du fait le cabinet est spécialisé dans la prestation de services intellectuels, il n'a pas de stock de marchandises. En revanche il a des charges courantes à avancer en permanence avant de pouvoir facturer les prestations que nous comptabilisons sous le terme de

"travaux en cours". Pour calculer le besoin en fonds de roulement (BFR), il suffit nous a fallu évaluer le coût d'une journée de travail, toutes charges courantes comprises (rémunération incluse) et estimer ensuite combien de jours de travail sont nécessaires pour effectuer la mission commandée par le client.

Enfin, comme nos missions feront l'objet d'un acompte à chaque commande, nous avons remplacé l'"encours moyen fournisseurs" par l'"encours moyen d'acomptes clients". La formule retenue pour calculer le BFR du cabinet est donc la suivante :

$$\text{BFR} = \text{Travaux en cours} + \text{Encours moyen "Créances clients"} - \text{Encours moyen "Acomptes clients"}$$

Le projet étant à son démarrage, l'encours moyen "Créances clients" et l'encours moyen "Acomptes clients" sont égaux à zéro. Sur la base de nos prévisions et de nos entrevues, nous avons estimé à F CFA 4 millions le BFR relatif aux travaux en cours (salaires, menues dépenses etc...) et à F CFA 1,1 millions, les dépenses imprévues. Ces deux postes de charge sont couverts par une dotation à due concurrence prévue dans les ressources stables.

1.5. Bilan d'ouverture

Sur la base de notre plan de financement, nous avons dressé le bilan d'ouverture de notre cabinet comme suit :

Tableau N° 16 : Bilan d'ouverture du cabinet

BILAN D'OUVERTURE "«Finance & Strategy Consulting»" SARL			
ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
Charges immobilisées	1 715 000	Capital social	20 000 000
Immobilisations incorporelles	1 430 000	Emprunts	9 000 000
Bâtiments, installations techniques et agencements	530 000		
Matériel et mobilier	8 085 000		
Matériel de transport	5 000 000		
Avances et acomptes versés sur immobilisations	400 000		
Autres immobilisations financières	6 740 000		
ACTIF IMMOBILISE	23 900 000	RESSOURCES STABLES	29 000 000
ACTIF CIRCULANT	-	PASSIF CIRCULANT	-
TRESORERIE ACTIF	5 100 000	TRESORERIE PASSIF	-
TOTAL ACTIF	29 000 000	TOTAL PASSIF	29 000 000

Source : nous-mêmes

II. Comptes d'exploitation - plan de trésorerie et tableaux de flux de trésorerie prévisionnels

2.1. Comptes de résultat prévisionnels

Le compte d'exploitation donne une vue dynamique et opérationnelle. Il consiste en un tableau retraçant l'activité pour chacune des cinq années de prévision, en commençant par le chiffre d'affaires auquel on retranche toutes les charges directes et variables puis toutes les charges fixes.

Les hypothèses de construction du compte de résultat prévisionnel sont les suivantes :

- le chiffre d'affaires prévisionnel est composé exclusivement des revenus issus de nos prestations. Nos prix doivent être stratégiquement pensés et en pleine cohérence avec le positionnement stratégique du cabinet et son image de marque. Pour ce faire, le cabinet a retenu trois axes d'analyse : **i) les coûts et le prix minimum ; ii) le prix et la relation humaine et iii) le prix doit être proportionnel à la valeur perçue par le client.** Sur la base de ces critères et du prix psychologique, le prix moyen minimum facturé pour la réalisation des prévisions ressort alors à F CFA 5 millions ;
- l'exploitation est rentable dès la deuxième année d'exploitation ;
- le taux d'imposition des bénéfices industriels et commerciaux applicable aux SARL au Bénin est de 30% et ne sera pas révisé sur la durée de projection ;
- le taux de l'impôt minimum pour la première année est de 0,75% du chiffre d'affaires ;
- les charges immobilisées et les immobilisations incorporelles sont amorties sur trois (03) ans tandis que les immobilisations corporelles le sont sur cinq (05) ans ;
- les achats consommés constituent le deuxième poste de charges derrière les charges de personnel ;
- les charges de personnel représentent 40% du chiffre d'affaires ;
- En raison de l'inexistence de produits financiers, le résultat financier est resté déficitaire sur la période ;
- les salariés spécialisés seront rémunérés à un salaire fixe plus une rémunération de 15% sur chaque contrat réalisé ;
- contrat d'emprunt de F CFA 24 500 000 pour renforcer le parc automobile et informatique du cabinet ;

Sur la base des hypothèses fortes ci-dessus énoncées, le compte d'exploitation prévisionnel établi sur la période de prévision se présente comme suit :

Tableau N° 17 : Comptes d'exploitation prévisionnels

ELEMENTS	COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS									
	ANNEE 1		ANNEE 2		ANNEE 3		ANNEE 4		ANNEE 5	
	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%	MONTANT	%
Chiffre d'affaires	106 964 335	100,00%	127 706 485	100,00%	168 921 667	100,00%	203 976 562	100,00%	268 305 397	100,00%
Achats consommés	7 286 000	6,81%	7 433 580	5,82%	7 917 777	4,69%	9 129 800	4,48%	8 755 000	3,26%
Transport	1 372 000	1,28%	3 990 000	3,12%	4 115 000	2,44%	4 896 500	2,40%	5 455 000	2,03%
Services extérieurs A	9 910 000	9,26%	8 040 000	6,30%	7 890 000	4,67%	6 330 000	3,10%	6 050 000	2,25%
Services extérieurs B	12 048 000	11,26%	5 900 000	4,62%	4 125 000	2,44%	5 345 000	2,62%	6 918 000	2,58%
Impôts et taxes	20 431 686	19,10%	13 378 000	10,48%	14 908 700	8,83%	13 775 000	6,75%	12 120 000	4,52%
Autres charges	670 000	0,63%	3 780 000	2,96%	4 520 000	2,68%	5 610 000	2,75%	6 780 000	2,53%
Valeur ajoutée	55 246 649	51,65%	85 184 905	66,70%	125 445 190	74,26%	158 890 262	77,90%	222 227 397	82,83%
Frais de personnel	48 133 951	45,00%	63 853 242	50,00%	92 906 917	55,00%	114 226 875	56,00%	166 349 346	62,00%
Excédent Brut d'Exploitation	7 112 698	6,65%	21 331 662	16,70%	32 538 273	19,26%	44 663 387	21,90%	55 878 051	20,83%
Amortissements	3 771 333	3,53%	3 771 333	2,95%	9 571 333	5,67%	8 523 000	4,18%	8 923 000	3,33%
Résultat d'exploitation	3 341 365	3,12%	17 560 329	13,75%	22 966 940	13,60%	36 140 387	17,72%	46 955 051	17,50%
Produits financiers	-	-	-	-	125 000	-	-	-	-	-
Charges financières	3 552 750	3,32%	7 187 750	5,63%	16 979 750	10,05%	28 945 500	14,19%	34 475 750	12,85%
Résultat financier	- 3 552 750	-3,32%	- 7 187 750	-5,63%	- 16 854 750	-9,98%	- 28 945 500	-14,19%	- 34 475 750	-12,85%
Résultat avant impôts	- 211 385	-0,20%	10 372 579	8,12%	6 112 190	3,62%	7 194 887	3,53%	12 479 301	4,65%
Impôts BIC 30%	- 802 233	-0,75%	3 111 774	2,44%	1 833 657	1,09%	2 158 466	1,06%	3 743 790	1,40%
Résultat net prévisionnel	- 1 013 618	-0,95%	7 260 805	5,69%	4 278 533	2,53%	5 036 421	2,47%	8 735 511	3,26%

Source : nous-mêmes

Commentaire : le taux de croissance du chiffre d'affaires est de 19,39% en année 2 contre 32,27% en année 3. La réaction du marché aura pour effet de modérer la croissance du chiffre d'affaires à 20,75% en année 4. Sur la dernière année, le taux de projection traduit une certaine stabilité de la performance commerciale en ressortant à 31,54%. Le résultat net est ressorti positif dès la deuxième année d'exploitation et reste en phase avec les ambitions et objectifs financiers stratégiques du cabinet. Le taux de rentabilité est ressorti positif à un niveau moyen de 25,99% sur les quatre années ayant suivi la première année d'exploitation où il ressort négatif à 0,95%.

2.2. Budget de trésorerie prévisionnel

En tant que résultante des budgets d'exploitation, d'investissement et de financement, le budget de trésorerie doit considérer tous les flux d'encaissements et de décaissements des autres budgets du cabinet.

Les hypothèses de nos prévisions de trésorerie sont :

- les revenus sont encaissables 40% au comptant et 30% respectivement à 02 et 04 semaines date de facturation pour les missions durant un mois, et 100% pour les missions ponctuelles. Les ventes sont facturés toutes taxes comprises (TTC) ;
- la libération du capital social de F CFA 20 millions souscrit par les associés et l'obtention du crédit à moyen terme de F CFA 9 millions, conditionnent la réussite du lancement des activités du cabinet ;
- le besoin en fonds de roulement initial est évalué à F CFA 4 millions et son financement s'appuie sur la provision initiale en caisse de montant identique ;
- du fait de l'importance des charges liées au démarrage de l'affaire, le solde de trésorerie demeurera négatif sur la première année d'exploitation. Il deviendra positif dès la deuxième année d'exploitation ;
- la TVA est payée au plus tard le 10 du mois suivant et cette modalité de paiement est maintenue sur la période de projection ;
- le crédit de TVA est déductible de la TVA à payer jusqu'à épuisement ;
- les charges et les produits correspondent à des prévisions d'entrées ou de sorties effectives d'argent numéraire ;
- il est possible de recourir aux facilités de caisse pour combler les déficits de trésorerie ;
- les excédents de trésorerie peuvent faire l'objet de placement ou de prélèvements progressifs pour constituer des garanties liquides en contrepartie de nos crédits.

Sur la base de ces hypothèses fortes, ci-après le plan de trésorerie prévisionnel de l'affaire :

Tableau N° 18 : Plan de trésorerie prévisionnel résumé

DESIGNATION		ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
ENCAISSEMENTS TTC	ELEMENTS	126 217 915	150 693 652	199 327 567	240 692 343	316 600 368
	D'exploitation	-				
	Contrats réalisés sur un mois au moins dont :	-				
	40% payés au comptant	35 525 720	60 277 461	79 731 027	96 276 937	126 640 147
	30% respectivement à 2 et 4 semaines	43 612 770	90 416 191	119 596 540	144 415 406	189 960 221
	Contrats relatifs aux missions ponctuelles	18 079 425	16 418 990	17 028 000	23 617 900	16 080 000
	Hors exploitation	-				
	Apport en capital (et 4 000 000 en caisse)	16 000 000				
	Emprunt	9 000 000				
TRESORERIE INITIALE	Apport en capital	4 000 000	2 095 608	33 681 616	58 405 876	116 513 016
DECAISSEMENTS TTC	ELEMENTS	122 036 637	105 016 869	154 767 019	158 679 652	203 665 009
	D'exploitation					
604	ACHATS CONSOMMES	7 286 000	7 433 580	7 917 777	9 129 800	8 755 000
61	TRANSPORTS	1 372 000	3 990 000	4 115 000	4 896 500	5 455 000
62	SERVICES EXTÉRIEURS A	9 910 000	8 040 000	7 890 000	6 330 000	6 050 000
63	SERVICES EXTÉRIEURS B	12 048 000	5 900 000	4 125 000	5 345 000	6 918 000
64	IMPOTS ET TAXES	20 431 686	13 378 000	14 908 700	13 775 000	12 120 000
65	AUTRES CHARGES	670 000	3 780 000	4 520 000	5 610 000	6 780 000
66	CHARGES DE PERSONNEL	48 133 951	63 853 242	92 906 917	114 226 875	166 349 346
67	FRAIS FINANCIERS	3 552 750	7 187 750	16 979 750	28 945 500	34 475 750
	CHARGES LIEES AUX IMMOBILISATIONS	22 185 000				
	Immobilisations incorporelles	1 430 000				

Création d'un cabinet conseil en finance et stratégie d'entreprise dénommé "Finance & Strategy Consulting"

		Bâtiments, installations techniques et agencements	530 000				
		Matériel et mobilier	8 085 000				
		Matériel de transport	5 000 000		24 500 000		2 000 000
		Avances et acomptes versés sur immobilisations	400 000				
		Autres immobilisations financières	6 740 000				
		Remboursement échéances du crédit à moyen terme	1 800 000	1 800 000	6 700 000	6 700 000	6 700 000
		Paiement dividendes			3 874 485	12 914 206	17 422 215
BUDGET DE TVA	18%	TVA FACTUREE	14 829 851	22 987 167	30 405 900	36 715 781	48 294 971
		TVA DEDUCTIBLE	4 670 237	3 869 021	3 668 305	3 920 537	4 145 797
		TVA A PAYER	8 524 359	1 268 446	19 118 147	26 737 595	32 795 244
TREOSRERIE FINALE			2 095 608	27 296 291	35 128 385	70 798 103	111 399 735

Source : nous-mêmes

Commentaire : au regard de ces prévisions de trésorerie, on remarque qu'en dehors du premier exercice, l'activité est à même de générer suffisamment de liquidité pour couvrir les charges d'exploitation, de financement et d'investissement. Les encaissements et décaissements sont enregistrés toutes taxes comprises (TTC). La TVA payée au démarrage des activités a entraîné un crédit de TVA de F CFA 816 480 récupérable jusqu'en avril.

Le paiement des dividendes en faveur des associés interviendra dès la troisième année d'exploitation. De nouveaux investissements auront lieu pour F CFA 24 500 000 et F CFA 2 000 000 respectivement au cours de la troisième et quatrième année d'exploitation.

Le crédit à moyen terme est remboursé sur cinq ans en principal de F CFA 1 800 000 chaque année. Il est porté à F CFA 3 600 000 compte tenu du remboursement du nouveau prêt. L'échéancier retenu est trimestriel de sorte à détendre la trésorerie de l'affaire.

III. Rentabilité et risques du projet

Nous allons présenter les principaux indicateurs de rentabilité du projet et réaliser une analyse des risques liés au projet.

3.1. Indicateurs de rentabilité du projet

Les indicateurs retenus pour apprécier la rentabilité du projet sont :

3.1.1. La valeur actuelle nette (VAN)

La valeur actuelle nette mesure, à partir d'informations comptables, si l'investissement peut réaliser les objectifs attendus des apporteurs de capitaux. Une VAN positive indique que l'investissement peut être entrepris. Cependant la VAN reste un outil d'évaluation prévisionnel basé sur des informations restant difficiles à prévoir (surtout l'EBE, bien que les diverses exigences de rentabilité, de plus en plus influentes de nos jours, tendent à poser ce dernier comme une valeur absolue). Nos principales contraintes concernent non seulement la prévision des ventes et des charges liées au projet, mais aussi la prévision du taux d'actualisation. La formule retenue pour le calcul de la VAN est la suivante :

$$V_{\text{Actuelle Nette}} = \sum_{p=0}^{p=N} CF_{\text{flux de trésorerie}} \cdot (1 + t)^{-p} - I + VR$$

Avec

- $CF_{\text{flux de trésorerie}}$ est l'EBE corrigé de la variation du BFR d'exploitation et de l'impôt sur les sociétés (calculé à partir de l'EBE - dotations d'amortissement),
- t le taux d'actualisation ou le coût moyen pondéré du capital,
- p le numéro de l'annuité,
- N le nombre total d'annuités,
- I le capital investi,
- VR la valeur résiduelle (cette valeur est un flux de trésorerie qui pourrait être inclus dans la variable CF),

Tableau N° 19 : Détermination de la VAN

ELEMENTS	Coût du projet	Cash-flows générés par l'activité				
		ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Cash-flows (CF)	-29 000 000	2 398 014	8 341 882	9 698 277	8 267 221	9 226 860
CF actualisés cumulés	-29 000 000	2 398 014	10 739 895	20 438 172	28 705 393	37 932 252
VAN		37 932 252 - 29 000 000 = 8 932 252				

Le taux d'actualisation retenu est le coût moyen pondéré du capital majoré d'une prime de risque. Le coût moyen pondéré du capital se définit mathématiquement comme suit :

$$CMPC = \frac{E \times k_E + D \times k_D \times (1 - t)}{E + D}$$

Avec

- E : fonds propres, soit F CFA 20 000 000 dans notre projet ;
- D : fonds étrangers, soit F CFA 9 000 000 dans notre projet ;
- k_E : coût des fonds propres, soit 12% dans notre projet (d'après notre benchmark);
- k_D : coût des fonds étrangers, soit 11% dans notre projet (d'après notre benchmark);
- t : taux d'impôt, soit 30% dans notre projet ;

$$CMPC = \frac{20\,000\,000 \times 12\% + 9\,000\,000 \times 11\% \times (1 - 30\%)}{20\,000\,000 + 9\,000\,000}$$

Tableau N° 20 : Calcul du coût moyen pondéré

ELEMENTS	TAUX
CMPC	10%
Prime de risque lié au caractère start-up du projet	03%
Taux d'inflation	02%
Taux d'actualisation	15%

3.1.2. Taux de rentabilité interne

Le taux de rentabilité interne (TRI ou TIR) est un taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette d'une série de flux financiers (en général relatifs à un projet avec un investissement initial suivi de flux de trésorerie positifs). Le TRI est un outil de décision à l'investissement. Un projet d'investissement ne sera généralement retenu que si son TRI prévisible est suffisamment supérieur au taux d'actualisation, pour tenir compte notamment de la prime de risque propre au type de projet.

Les avantages de cette méthode sont qu'elle a rapport aux flux monétaires et qu'elle tient compte de la valeur temporelle de l'argent ; toutefois, son application est plutôt complexe et fastidieuse. En outre, cette méthode renferme une hypothèse sur le taux de réinvestissement qui peut amener à faire de mauvais choix d'investissement, comme expliqué ci-dessous.

Dans notre projet, le taux interne de rentabilité qui annule la série de cash-flows cumulés de F CFA 37 932 252 et le coût du projet de F CFA 29 000 000 est de 24,76%.

3.1.3. Indice de profitabilité

L'indice de profitabilité est le rapport entre le cumul actualisé des flux de trésorerie (cash-flows) et le capital investi.

Il s'agit en d'autres termes du rapport entre la valeur actuelle des cash-flows futurs et le capital investi. Ce critère renseigne sur la rentabilité d'un investissement. Contrairement à la Valeur actuelle nette (VAN), l'indice de profitabilité (IP) met en rapport la valeur créée avec le montant de l'investissement.

$$I_{profit} = \frac{\sum_{p=1}^{p=N} CF_{flux\ de\ trésorerie\ actualise}}{I} = \frac{\sum_{p=1}^{p=N} CF_{flux\ de\ trésorerie} \cdot (1+t)^{-p}}{I}$$

Avec

- I profit l'indice de profitabilité,
- CF flux de trésorerie la capacité d'autofinancement,
- t le taux d'actualisation,
- p le numéro de l'annuité,
- N le nombre total d'annuités, I le capital investi,
- CF Flux de trésorerie Actualisé le flux de trésorerie actualisé.

Tableau N° 21 : Détermination de l'indice de profitabilité

ELEMENTS	MONTANTS
Cash-flows actualisés cumulés	37 932 252
Coût du projet	29 000 000
Indice de profitabilité	1,31

3.2. Tests de sensibilité et structuration proposée

A travers cette démarche, nous allons éprouver les conditions de réalisation de nos prévisions en simulant différents scénarii. Nous serons alors à même de proposer à notre banque partenaire, une structuration du crédit à moyen terme nécessaire au développement de l'affaire.

3.2.1. Tests de sensibilité

Pour compléter l'analyse et encadrer les résultats présentés plus haut, un certain nombre de tests de sensibilité ont été menés concernant : ces tests concernent : i) le coût du projet, ii) les recettes d'exploitation, iii) un retard de deux ans dans l'exécution du projet. Les hypothèses fortes de sensibilité retenues pour réaliser ce test sont :

i) Le coût du projet :

- Les associés n'ont libéré que la moitié du capital social, soit F CFA 10 000 000 toutes choses étant égales par ailleurs ;

- Le projet n'a pas obtenu le financement à moyen terme de F CFA 9 000 000 projeté.

ii) Les recettes d'exploitation

- Le projet n'a réalisé que 85% des recettes d'exploitation en raison des contraintes du marché (pas assez de clients, agressivité des concurrents, mécanisme d'appel d'offres tirant les prix des prestations à la baisse etc.) ;

iii) Un retard de deux ans dans l'exécution du projet

- En raison de contraintes financières, techniques etc., l'exécution du projet connaît un retard de deux ans.

Tableau N° 22 : Impacts des tests de sensibilité sur le cash-flow, la VAN, le TRI et l'IP

Le coût du projet						
ELEMENTS	Coût du projet	Cash-flows générés par l'activité				
		ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Cash-flows (CF)	-29 000 000	- 5 197 786	8 341 882	9 698 277	8 267 221	9 226 860
CF actualisés cumulés	- 29 000 000	- 5 197 786	3 144 096	12 842 372	21 109 593	30 336 453
VAN	30 336 453 - 29 000 000 = 1 336 453					
TRI	16,32%					
IP	1,05					
Les recettes d'exploitation						
ELEMENTS	Coût du projet	Cash-flows générés par l'activité				
		ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Cash-flows (CF)	-29 000 000	- 5 170 876	3 272 248	4 450 279	2 879 180	3 904 391
CF actualisés cumulés	- 29 000 000	- 5 170 876	-1 898 628	2 551 651	5 430 831	9 335 222
VAN (négative)	9 335 222 - 29 000 000 = -19 664 778					
TRI	90%					
IP	0,32					
Un retard de deux ans dans l'exécution du projet						
ELEMENTS	Coût du projet	Cash-flows générés par l'activité				
		ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Cash-flows (CF)	-29 000 000	1 813 243	6 307 661	7 333 290	6 251 207	6 976 832
CF actualisés cumulés	-21 928 166	1 813 243	8 120 904	15 454 194	21 705 401	28 682 232
VAN	28 682 232 - 21 928 166 = 6 754 066					
TRI	24,76%					
IP	0,99					

Conclusion : de l'analyse des résultats obtenus, il apparaît que c'est la baisse des recettes d'exploitation qui a l'impact financier potentiel le plus négatif sur la rentabilité du projet : VAN

négative de F CFA 19 664 778 pour un TRI de 90% (pas réaliste) et un IP de 0,32 (l'investissement est à perte).

Il sera donc primordial dans la suite du projet d'affiner les estimations de ce paramètre pour limiter les approximations dans le calcul de la rentabilité financière du projet. L'impact des trois autres paramètres testés est significatif mais plus modeste.

3.2.2. Structuration proposée

Dans le cadre de la demande d'un financement bancaire, il est fortement recommandé de maîtriser non seulement son projet, mais également de disposer d'un schéma de négociation des conditions de son financement. A ce titre, nous proposons la structuration ci-dessous :

Tableau N° 23 : Structuration proposée

FACILITES	GARANTIES/SUPPORTS	MODALITES
Crédit à moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> - Convention de crédit - Billets à ordre matérialisant le tirage - Engagement de domiciliation dans les livres de la banque partenaire des revenus d'exploitation ; - Assurance multirisque professionnelle ; - Constitution immédiate d'une provision de F CFA 500 000 à porter à F CFA 2 500 000 en deux ans par des prélèvements progressifs semestriels de F CFA 500 000 ; - Nantissement du véhicule de tourisme financé assorti de la délégation de la police d'assurance en faveur de la banque partenaire. 	<p>Montant global : F CFA 9 000 000</p> <p>Objet : Achat d'un véhicule de tourisme</p> <p>Durée : 05 ans</p> <p>Remboursement : trimestriel</p> <p>Commission de dossier : minimum de F CFA 50 000 payable au décaissement du crédit.</p> <p>Taux d'intérêts : taux de base bancaire (TBB) – 1 point soit 11% l'an</p> <p>Décaissement : en une fois.</p> <p>Date de décaissement : à déterminer</p> <p>Date du premier remboursement : à déterminer</p> <p>Date du dernier remboursement : à déterminer</p>

3.3. Risques du projet et facteurs d'atténuation

S'il est risqué de créer une entreprise, il est indispensable avant la conclusion de ce projet, de montrer par lucidité que la création d'entreprise comporte bien des risques : c'est tout l'intérêt de cette «analyse des risques». Nous avons relevé certains risques ainsi que leurs facteurs d'atténuation :

- **les risques liés à la concurrence** : il peut se traduire par la présence de gros acteurs qui pourraient se mettre rapidement à copier notre approche d'intervention, de nouveaux entrants sur le marché nous rendant la tâche de différenciation difficile. Il est atténué par notre positionnement stratégique sur le segment des grandes entreprises et organisations où les cabinets concurrents sont supposés en nombre restreint et connus.

D'autre part, le développement d'outil de veille stratégique dans nos domaines d'activité stratégique nous permettra d'anticiper sur le comportement du marché ;

- **les risques technologiques** : il pourrait provenir de l'utilisation d'une technologie pas encore éprouvée, ou en passe d'être dépassée, problèmes de propriété intellectuelle, facilité à être copié, ou de problèmes d'infestation de virus ou d'espionnage informatique. Pour remédier à ce risque, l'ensemble du système d'information informatique sera sécurisé par des applications appropriées dont les aspects stratégiques feront l'objet de protocoles/procédures internes ;
- **les risques humains** : il s'agit d'un risque réel qui pourrait provenir d'une équipe pas assez complète, trop complète et avec des profils similaires, projet reposant en grande partie sur une ressource humaine clé ou en pénurie, problématiques sociales (congés et maternité). L'orientation donnée au recrutement de l'équipe de démarrage permettra d'atténuer ce risque (réseautage, maîtrise et exploitation des éléments de motivation, recours aux universités de renom, élaboration d'un plan de carrière, flexibilité des équipes etc.). Cependant, des ajustements ponctuels seront entrepris pour gérer des situations exceptionnelles ;
- **les risques liés à la taille du projet** : bien souvent, la nécessité d'atteindre une taille critique, l'importance des fonds à engager et des lourds investissements, la nécessité d'être en situation de monopole temporaire, l'internationalisation rapide, les économies d'échelle difficiles à réaliser, la difficulté à professionnaliser les processus, la complexité de maillage du territoire etc., peuvent constituer autant de risques qui pèsent sur la petite du cabinet. L'élaboration et la mise à jour régulière des outils stratégiques de gestion du changement nous aideront à atténuer ces risques ;
- **les risques financiers** : ces risques ont trait à tous les événements pouvant faire perdre de l'argent ou augmenter les charges du cabinet, avec pour effet d'induire des pertes financières. Avec l'appui de la direction financière, tous les outils d'une bonne gestion financière seront quotidiennement mis à la disposition du cabinet pour anticiper sur ces événements.

L'impact financier de ces risques qui pourraient impacter négativement le projet à son démarrage sont pris en compte dans le poste "Imprévu" pour un montant de F CFA 1 100 000 réservés dans la trésorerie initiale. En tout état de cause, tous les risques du cabinet seront notés sur trois dimensions : la probabilité que cela arrive, la gravité que cela aurait pour nous et les facteurs de transfert ou mitigation.

CONCLUSION GENERALE

Les questions et contraintes qui se posent au créateur d'entreprise sont nombreuses et variées. A travers les différentes études (commerciale, technique et financière) réalisées, nous avons présenté la faisabilité de notre idée en un projet professionnel structuré en trois chapitres. Ainsi, conformément à notre objectif global, notre démarche nous a permis de présenter l'opportunité, le coût et les modalités de financement de la création d'un cabinet de conseils en finance et stratégie aux grandes entreprises et organisations au Bénin.

Au terme de ce document de projet, une certitude se dégage : le marché local est suffisamment profond, attractif et liquide pour accueillir nos services à des tarifs nous permettant de rentabiliser notre projet.

En effet aux conditions de l'étude, les cash-flows actualisés cumulés du projet ressortent à F CFA 37 932 252 couvrant les investissements initiaux de F CFA 29 000 000 pour générer une valeur actuelle nette (VAN) de F CFA 8 932 252. Avec un indice de profitabilité de 1,31 chaque franc dépensé par le projet est rentabilisé. Le projet dégage en outre un taux interne de rentabilité (TRI) de 24,79% au-dessus du taux d'actualisation des flux de 15% (CMPC de 10%, prime de risque et inflation de 3% et taux d'inflation de 02%).

Entre autres hypothèses de sensibilité, le projet se révèle plus sensible à une baisse des recettes d'exploitation de 15% par rapport à leur niveau initial. En effet, l'impact potentiel d'une telle simulation sur la rentabilité du projet se présente comme suit : VAN négative de F CFA 19 664 778 pour un TRI de 90% (pas réaliste) et un IP de 0,32 (l'investissement est à perte).

Comme on peut le constater, en dépit des impacts financiers découlant des simulations faites ainsi des risques inhérents au projet, nous pouvons conclure que la création de notre cabinet se révèle un projet viable et rentable. En effet, les atouts, forces et compétences dont nous disposons pour saisir les opportunités de notre marché dissipent tous les risques et faiblesses identifiés et constituent nos principaux avantages stratégiques vis-à-vis de nos concurrents.

A nos partenaires financiers, professionnels ainsi qu'à toutes les parties prenantes, leurs diverses contributions à la réalisation de ce projet constituent la synthèse de notre recommandation.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Zvi BODIE, Robert MERTON (2001), Finance, édition française dirigée par Christophe THIBIERGE, 623 pages ;
- Norbert GUEDJ (2000), Finance d'entreprise, Editions d'Organisation, 559 pages

MEMOIRES

- COULIBALY Ya Raïssa Cynthia (2013), Etude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise : cas d'un cabinet de conseil en marketing, 88 pages.
- Karène HAMADO (2012), Création d'un cabinet de conseils en montages financiers et en fiscalité au profit des PME du Burkina-Faso, 45 pages.
- KOUASSI kouamé Carine (2013), Création d'un cabinet conseil en finance : corporate financial consulting (GFC), 55 pages.

WEBOGRAPHIE

- 1- Consultant
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Consultant>
- 2- Office national d'information sur les enseignements et les professions.
<http://www.onisep.fr/Decouvrir-les-metiers/Des-metiers-par-secteur/Audit-conseil-comptabilite-indispensables-aux-entreprises>
- 3- Finance d'entreprise
http://fr.wikipedia.org/wiki/Finance_d%27entreprise
- 4- Conférence des grandes écoles (2014), résultat de l'enquête réalisée entre janvier et mars par 161 grandes écoles membres de la CGE sur l'insertion des jeunes diplômés, 83 pages.
<file:///C:/Users/Samsung/Documents/Downloads/enquete-insertion-2014.pdf>

ANNEXE 1 : liste des cabinets d'expertise comptables et des cabinets d'étude

LISTE DES CABINETS D'EXPERTISE COMPTABLES ET DES CABINETS D'ETUDES

N°	Nom et Prénoms	Cabinet	Adresses	Téléphone	Mobile	Fax	E-mail
	ACOHA Séverin	AFRIQUE ETUDES		21 31 24 14			
01	ADEGBINDIN A. Raimi	ATG	01 BP 2504 COT	21 31 42 62	90 90 87 47	21 31 42 62	vr@france.com
02	ADEGBINDIN Salimanou	SACOGEST	06 BP 1283 COT	21 33 64 87	97 64 15 63	21 33 64 87	vr@france.com
03	ADEKOUTE Lassissi Fatiou	AFRIQUE CONSULT	BP 505 COT	21 33 23 37	95 40 19 30	21 33 23 37	africons@intnet.bj
04	ADETONA A. Yacouba	FIDEXCE BENIN	01 BP 2284 COT	21 33 39 85	90 01 33 78	21 33 43 72	saoa2003@yahoo.fr
05	ADISSIN S. Yves Marie	A & M CONSULTANT	06 BP 0495 COT		90 01 55 26	21 33 84 17	
06	AHIDOTE Bonou Philippe	CACOGEC	03 BP 1952 COT	21 38 06 98	90 04 32 41	21 38 06 98	cacogec@intnet.bj
07	AHOSSIN Albert	SIEGA BENIN	08 BP 0594 COT	21 33 50 20	90 93 20 31	21 33 40 71	cadedo@intnet.bj
08	AHOUANGANSI Sétondji Evariste	EXPERT REVISE	07 BP 0412 COT		97 98 28 77	21 30 20 56	mondexpert@yahoo.fr
09	AKOTEGNON Raphaël	HERMES -Fudicia			95 96 77 45		rash_ak@hotmail.com
10	AKPALOO Tété	MAZARS ET GUERARD	07 BP 48	21 32 37 01	97 98 18 88	21 32 36 81	mazars@intnet.bj
11	ALAGBE Prosper	FIDEXCA	04 BP 0080 COT	21 39 19 54	90 94 72 93	21 31 21 41	fidexca@laposte.net
12	ALISSOUTIN Géraud	SORGEC	03 BP 3090 COT	21 30 14 26		21 30 14 26	
13	AMOUSSOU Pascal	AGO	03 BP 0727 COT	21 31 44 25		21 31 44 25	
14	ASSONGBA Thomas	COFIMA	03 BP 4001 COT	21 38 04 58	90 94 56 62	21 38 26 24	cofimabenin@yahoo.com
15	ATIHOU Titilayo K. Blaise	SIRACIDE	04 BP 1112 COT	21 32 55 60	90 90 66 60	21 32 55 60	laref@intnet.bj
16	BADAROU Ramanou	STATECO	03 BP 2753 COT	21 33 54 65	90 90 82 68	21 33 08 21	stateco@intnet.bj
17	BOURAIMA Manou Djima	B.A.E.C.	06 BP 2396 COT	21 31 43 51		21 31 32 19	baec@leland.bj
18	BRUN Pierre Lucien	CABINET BRUN & associés	04 BP 1191 COT	21 33 24 43	90 84 49 89	21 33 24 09	brun@firstnet.bj
19	CAPO CHICHI Théophile	CEPEPE	01 BP 2093 RP COT	21 31 44 47		21 31 59 50	cepepe1990@yahoo.fr
20	COFFI Laurent	E.A.A.		21 30 04 15		21 30 04 15	
21	d'ALMEIDA Richard	ATLANTIC CONSULT	03 BP 2088 COT	21 32 66 70	90 01 34 84	21 32 66 70	atcons2004@yahoo.fr
22	da MATHA SANT'ANNA Oscar	FIDUCIAIRE & ASSOCIES du Bénin	01 BP 1139 COT	21 31 48 90	90 91 07 49	21 31 35 34	ciefab@intnet.bj
23	DAGNON Johannès	FIDUCIAIRE D'AFRIQUE	01 BP 663 COT	21 31 35 04	95 42 98 20	21 31 22 65	fidaf@leland.bj

Création d'un cabinet conseil en finance et stratégie d'entreprise dénommé "Finance & Strategy Consulting"

24	DANDJINOU Thomas Célestin	CICAU	06 BP 1399 COT	21 33 05 90	95 96 0132	21 30 01 40	
25	DANGRO Dékadjèvi	FMC			95 86 85 87 95 86 81 38 90 93 23 37		flexvfm@yahoo.fr
26	de CAMPOS Augustin	FIDUCIAIRE D'AFRIQUE	01 BP 663 COT	21 31 35 04	95 42 98 20	21 31 22 65	fidaf@leland.bj
27	DOSSOU-YOVO Edmond Gérard	A. I. CONSEIL	04 BP 981 COT	21 31 29 52	97 98 24 02	21 36 16 70	aiconseil@hotmail.com
28	ELEGBEDE Dossou	BENIN ETOILE	01 BP 1745 PN	20 22 20 15	95 56 82 13	20 22 20 15	
29	FATIGBA Pascal	E.M.S.C.	03 BP 0015 COT	21 33 72 08	90 04 36 41	21 33 72 09	emsc@intnet.bj
30	FATOKE Miftaou	E2CG	03 BP 2502 COT	21 32 62 84	90 93 73 45	21 32 73 62	e2cg@sobiex.bj
31	GBAGUIDI Maximin	N.G.L. CONSEILS	06 BP 1025 COT	21 33 22 60	90 93 67 76	21 33 22 60	nglconseil@yahoo.fr
32	GNIMASSOU Anastase	PALMER		21 30 58 85	95 85 18 14		anastasegnimassou@yahoo.fr
33	GOUNDETE Cosme	CANAL AUDIT	07 BP 0015 COT	21 30 20 66	95 95 20 56	21 30 20 56	canalaudit@firstnet.bj
34	GOVOEI Dansou Bernard	ETUDIS CONSEILS AFRIQUE	10 BP 0550 COT	21 35 08 97	97 88 07 57	21 35 08 97	bdgovoiei@intnet.bj
35	HAZOUME Hospice	UNION FINANCIERE	01 BP 6002 COT	21 31 88 31 21 31 88 36		21 31 14 54	
36	HINSON YOVO Denis	SEFIC INTERNATIONAL	03 BP 1176 COT	21 31 22 24	95 96 19 43	21 31 31 37	sefic@intnet.bj
	ICHOLA Saliou	MEDIA FINANCE	01 BP 1112	21 31 43 61	95 95 15 70 95 95 86 97		mediafinance2003@yahoo.fr
37	KOUDESSI Epiphane Okouma	BENAUDIT CONSULTEX	03 BP 2396 COT	21 32 58 19	90 90 03 65	21 32 58 03	benaudit@intnet.bj
38	KOUPHIN Codjo Charles	BENIN EXPERTISE	03 BP 1886 COT	21 31 44 27	90 02 23 84	21 31 26 72	b.e@serv.eit.bj
39	KOUSSE Alidou	BENIN EXPERTISE	03 BP 1886 COT	21 31 44 27	90 90 07 18	21 31 26 72	b.e@serv.eit.bj
40	MOUTAIROU Toidi	SAFECO	06 BP 0694 COT	21 33 19 70	90 90 41 50	21 33 64 57	safeco@intnet.bj
41	LAURIANO do REGO Kifouli	EFOGERC Audit Benin	06 BP 1823 COT	21 33 00 05		21 33 00 05	
42	MATHYS Moukaram Addé	FIDEXCE BENIN	01 BP 2284 COT	21 33 39 85	90 01 33 78	21 33 43 72	saoa2003@yahoo.fr
43	MIGAN Désiré Christian	CDM-CONSULTANTS	08 BP 0594 COT	21 31 31 18		21 31 23 41	cdmcons@intnet.bj
44	MONNOU Emmanuel	ENTREPRISE 2000	06 BP 1609 COT	21 31 54 69		21 31 54 89	
45	OLATOUNDJI Mouritalabi	BENIN EXPERTISE	03 BP 1886 COT	21 31 44 27		21 31 26 72	b.e@serv.eit.bj
46	OBE Adissa Moukaramou	EXPERTISE CONSEIL	06 BP 1173 COT	21 33 16 12	90 04 66 85	21 33 16 12	exper_co@yahoo.fr
47	OSSANI Moustapha	A & M CONSEILS	06 BP 0495 COT	21 33 96 17	90 90 28 28	21 33 84 17	conseils@intnet.bj
48	OSSANI Raïmi Salmon	FIDEXCE BENIN	01 BP 2284 COT	21 33 39 85	90 01 33 78	21 33 43 72	saoa2003@yahoo.fr

49	QUENUM Gabriel	FIDUCIA CONSULTING GRP	01 BP 0551 COT	21 32 17 00	90 90 87 19	21 32 17 00	gucoqa@intnet.bj
50	SAH Blaise Richard	SAGEFI SARL	06 BP 0933 COT		90 90 93 16	21 33 84 17	
51	SANI-AGATHA Moutaïbou	FEECA	06 BP 0552 COT	21 38 50 52	90 93 66 03	21 38 50 52	cabfeeca@yahoo.fr
52	TOGNISSO Adjahi Héléne	FIDUCIAIRE D'AFRIQUE	01 BP 663 COT	21 31 35 04	95 96 68 69	21 31 22 65	fidaf@leland.bj
53	ZINSOU Cosme	AGEFIC	06 BP 464 COT	2131 17 81	90 90 24 29	21 31 79 23	agefic@leland.bj

CSAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe N° 2 : questionnaire d'enquête

Dans le cadre de l'élaboration de notre étude de marché et de notre stratégie, une enquête de perception a été réalisée par nos soins. La méthodologie suivie est la suivante :

- **Partie I : Clients**
 - Volet perception
 - Volet expérience & satisfaction
 - Volet attentes, fidélités et pistes d'amélioration
- **Partie II : prestataires de service (cabinets de conseil)**
 - Volet perception
 - Volet prestation de service
 - Volet attentes et recommandations

Notre étude qualitative s'est basée sur la réalisation de 15 entretiens en profondeur dont 05 avec des cabinets de conseil aux entreprises et 10 avec des clients potentiels. La cible retenue pour les clients potentiels est :

- Des grandes entreprises locales
- Des groupes régionaux
- Des groupes multinationaux

Pour assurer une bonne représentativité, nous avons réparti cette cible sur plusieurs secteurs d'activité.

- **Partie I : Clients**

***Veuillez cocher ou encercler la réponse de votre choix**

1. Volet perception

Perception et notoriété du conseil (consulting)

→ **Dans quel secteur évolue votre entreprise ?**

- Secteur du commerce de gros
- Secteur bancaire et microfinance
- Secteur agricole
- Secteur BTP
- Etat et ses démembrements
- Secteur manufacturier
- Secteur pétrolier et gaz
- Secteur des services
- Secteur des télécommunications
- Autres secteurs d'activités

- **D'après vous, quels sont les départements à même de recourir aux cabinets de conseil ?**
- Fiscalité
 - Juridique
 - Marketing
 - Technique
 - Système d'information
 - Ressources humaines
 - Management
 - Finance
- **Connaissez-vous des cabinets de conseil ? Veuillez les lister dans l'ordre suivant :**
- Cabinets étrangers implantés au Bénin :
 - Cabinets locaux
- **Avez-vous déjà recouru aux services d'un cabinet conseil et dans quels domaines ?**
- **Comment percevez-vous le conseil aux entreprises au Bénin ?**
- Activité réglementée
 - Nombre croissant de cabinets de conseil
 - Taille des cabinets de conseil :
 - ✓ Très petit cabinet
 - ✓ Taille moyenne
 - ✓ Cabinets régionaux
 - ✓ Cabinets internationaux
- **Pensez-vous que le recours aux cabinets de conseil est utile en terme de ?**
- Pertinence du regard extérieur à l'entreprise
 - Bénéfice et transfert d'expérience et de savoir-faire
 - Gain de temps
 - Gain financier
- **Parmi les trois fonctions suivantes, laquelle devrait plus recourir aux services de conseil ?**
- Fonction marketing
 - Fonction ressources humaines
 - Fonction financière et comptable
- **Parmi les quatre secteurs suivants, le ou lesquels recour(en)t aux services de conseil ?**
- Secteur Industriel

- Secteur de l'information et des communications
- Secteur de la distribution
- Secteur financier
- Tous les secteurs

→ **Pensez-vous que les cabinets étrangers sont plus cotés que les cabinets locaux sur les points suivants ?**

- Degré d'expériences accumulées
- Compétences sur le terrain
- Réseau de collaborateurs plus étendu
- Connaissance des réalités du terrain
- Facturation proportionnelle aux services rendus

2. Volet Expériences et Satisfaction

→ **Quels sont vos critères de choix d'un cabinet de conseil ?**

- Prix du service
- Expériences et références
- Equipe managériale (diplôme & formation, position etc)

→ **Quels sont vos critères de négociation ?**

- Maîtrise du domaine et bonne compréhension du besoin
- Offre adaptée à un besoin réel de l'entreprise
- Offre répondant à un besoin existant mais qui n'est pas décelé par l'entreprise

→ **Quels sont vos indicateurs clés d'évaluation**

- Délai d'intervention
- Mécanisme de suivi
- Respect des engagements
- Disponibilité
- Professionnalisme
- Intégrité
- Transfert réel de compétence et savoir-faire

3. Volet Attentes, Fidélité et Pistes d'Amélioration

→ **Attentes** : elles s'expliquent par :

- Garantie de résultat
- Garantir la conformité entre les CV des personnes présentées dans l'offre et celles qui se chargent réellement de la mission

→ **Fidélité** : la majorité des réponses porte sur le changement de prestataire (15 / 20)

→ **Raison** : pouvoir bénéficier d'une nouvelle perception des choses (nouvelles méthodes de travail, nouvelles connaissances...)

→ **Pistes d'améliorations** :

- Spécialisation par métier
- Stabilisation et fidélisation de l'équipe de consultants afin de préserver un niveau solide d'expérience.
- Augmentation de l'effectif en fonction du développement de l'activité.
- Etablissement de partenariats avec les bureaux internationaux afin de bénéficier de leurs compétences et leurs bases de données.
- Communication sur les prestations en conseil aux entreprises (plus d'effort commercial...)
- Suivre une stratégie de fusion ou de groupements d'intérêt économiques afin d'être plus compétitifs.

▪ **Partie II : les prestataires de service (cabinets de conseil)**

***Veuillez cocher ou encercler la réponse de votre choix**

1. Volet Perception :

→ **Quel est le taux de croissance annuel du marché du conseil d'après vous ?**

- 10%
- 20%
- 30%
- Autres (veuillez préciser svp)

→ **D'où provient la concurrence ?**

- Cabinets de conseil internationaux
- Cabinets de conseil régionaux
- Cabinets nationaux
- Très petits cabinets
- Secteur informel

→ **D'où proviennent les menaces concurrentielles ?**

- Les consultants indépendants
- Les cabinets d'expertise comptable

→ **Quelles sont les principales fonctions/directions à fort usage du conseil ?**

- La direction d'informatique – SI
- La direction Production
- La direction Export
- La direction Marketing et commercial
- La direction Administrative (Ressources Humaines)
- La direction financière

→ **Quels sont les secteurs à fort usage du conseil**

- Secteur Industriel
- Secteur de l'information et des communications
- Secteur de la distribution
- Secteur financier

- Tous les secteurs

- **Quels sont vos critères de choix de vos clients ?**
 - Sur dossiers d'appels d'offres
 - Taille de l'entreprise (chiffre d'affaires et effectif du personnel)
 - Nature du besoin entrant dans vos DAS
 - A l'issu de sollicitation par vos partenariats

- **Dans quels cadres vos clients vous sollicitent-ils ?**
 - A l'initiative des sociétés
 - Dans le cadre d'un programme de mise à niveau
 - Demande de financement
 - Restructuration administrative et financière
 - Autres (veuillez préciser svp)

- **Quelle est votre démarche commerciale**
 - Utilisation de commerciaux
 - Rendez-vous d'affaires
 - Insertion dans les revues spécialisées
 - Communication radio/télé
 - Séminaires/formations/colloques
 - Autres (veuillez préciser svp)

- **Quels sont vos principaux arguments commerciaux ?**
 - L'expérience dans le domaine du conseil
 - L'expérience dans le secteur du client
 - Réseau de partenaires
 - Formations et diplômes
 - Références spécifiques

- **Comment est perçue votre grille tarifaire par vos clients**
 - Prix supérieur à ceux des cabinets de renommée
 - Prix correspondant aux services rendus
 - Différences de prix justifiées par compétences et la politique de formation et d'apprentissage continu.

2. Volet Prestation de Service

- **Quels sont vos formes d'intervention et de suivi ?**
 - Sur site
 - A distance
 - Diagnostic pré-mission
 - Suivi post recommandations
 - Stratégies de partenariat et de sous traitance

3. Volet Attentes & Recommandations

Attentes vis-à-vis de :

L'Etat, qui s'expliquent par :

- Organisation du secteur de conseil aux entreprises
- Promotion des activités de conseil aux entreprises par la mise en place d'une stratégie sectorielle

Des Clients, qui s'expliquent par :

- Mettre en concurrence les entreprises de conseil à travers des consultations et des appels d'offres
- Confiance accrue aux compétences locales

Recommandations pour l'émergence du conseil aux entreprises et organisations :

- Maîtriser son métier localement
- Oser et prendre l'initiative
- S'informer et être en état de veille
- Se créer un réseau de contacts
- Persévérer

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
AVANT PROPOS.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
SOMMAIRE.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	vi
RESUME DU PROJET.....	vii
FICHE SIGNALÉTIQUE DU PROJET.....	viii
SHEET.....	viii
RESUME DU PROJET.....	ix
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU MARCHE DU «CONSEIL EN FINANCE ET STRATEGIE AUX ENTREPRISES ET ORGANISATIONS».....	6
I. Analyse du macro-environnement national.....	6
II. Cadre légal et institutionnel.....	9
III. Etude du marché.....	12
CHAPITRE 2 : ORGANISATION – STRATEGIQUES – PLANIFICATION.....	19
I. Présentation.....	19
II. Décisions stratégiques.....	24
III. Plan d'actions.....	28
CHAPITRE 3 : MODALITES DE FINANCEMENT - RENTABILITE ET RISQUES	31
I. Plan de financement initial.....	31
II. Comptes d'exploitation – plan de trésorerie et tableaux de flux de trésorerie prévisionnels.....	36
III. Rentabilité et risques du projet.....	41
CONCLUSION GENERALE.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	x
ANNEXES.....	xi
TABLE DES MATIERES.....	xx