



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION
(CEE)**

MBA-Gestion de Projet

**Promotion
(2013-2014)**

**CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ DE
GARDIENNAGE À DAKAR**

Présenté par :

Serigne AFFE BOUSSO

Dirigé par :

**M. Papa Félou DIALLO
Enseignant Associé au CESAG**

Avril 2015

Dédicace

Je dédie cette production à :

- ✓ ma mère Sokhna Khady Mbacké qui a fait preuve de beaucoup d'audace et de vision en m'envoyant à l'école française.
- ✓ mon épouse pour son soutien et sa compréhension
- ✓ mes enfants pour leur endurance durant cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Nos remerciements s'adressent :

- ✓ aux autorités de l'Etat du Sénégal pour le financement de cette formation par l'intermédiaire de la DREAT,
- ✓ à M. Papa Félo Diallo pour son encadrement,
- ✓ au corps professoral de MBA/GP
- ✓ aux camarades de promotion,
- ✓ à l'équipe de la bibliothèque du CESAG,
- ✓ au personnel du CESAG

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sigles et abréviations

AFITEP :	Association francophone de management de projet.
ANSD :	Agence nationale de la statistique et de la démographie
ASP :	Agence pour la sécurité de proximité
BAN :	Bénéfice actualisé net
BAN :	Bénéfice actualisé net
CAF :	Capacité d'autofinancement
DRCI :	Délai de récupération du capital investi
PESTEL :	Politique, Economique, Social, Technologique, Economie et Législation
RUMI :	Rendement de l'unité monétaire investi
SA :	Société anonyme
SWOT :	Strengths(Forces), Weakness (Faiblesse), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces)
TRI :	Taux de rendement interne
VAN :	Valeur ajoutée nette

Liste des figures

Figure 1 : Les facteurs clés du succès	17
Figure 2 : Système de valeur de Touba-Sécurité.....	35
Figure 3 : Diagramme de répartition des individus en fonction de leur accès au service de gardiennage	38
Figure 4 : Stratégie marketing.....	40
Figure 5 : Segmentation du marché.....	41
Figure 6 : Diagramme PESTEL	42
Figure 7 : Organigramme du projet.....	52
Figure 8 : Répartition du chiffre d'affaires	57

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Variable expliquée et indicateurs	27
Tableau 2 : Les variables explicatives et leurs indicateurs	28
Tableau 3 : Exploitation questionnaires-vigiles	37
Tableau 4 : Exploitation questionnaires-particuliers.....	38
Tableau 5 : Marketing-mix.....	44
Tableau 6 : Dépenses d'exploitation en marketing	45
Tableau 7 : Plan de financement du projet.....	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des annexes

Annexe 1 : Décret portant organisation du secteur du gardiennage.....	67
Annexe 2 : Analyse financière	72
Annexe 3 : Analyse économique.....	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Liste des annexes.....	vi
Sommaire	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES PROJETS	8
Section 1 : Généralités sur la gestion des projets	8
Section 2 : Les différentes études préparatoires d'un projet	20
Chapitre 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	26
Section 1 : Présentation du modèle d'analyse	26
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	29
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	31
Chapitre 3 : PRESENTATION DU PROJET	32
Section 1 : Les objectifs.....	32
Section 2 : Présentation des résultats des différentes études	36
Chapitre 4 : ANALYSES FINANCIERE, ECONOMIQUE ET RECOMMANDATIONS ...	57
Section 1 : Analyse financière	57
Section 2 : Analyse économique et recommandations	61
CONCLUSION GENERALE	64
ANNEXES	66
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	87
TABLE DES MATIRES	88

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Contexte général de l'étude

La création d'une entreprise est une aventure qui démarre souvent avec une idée d'ordre technologique, organisationnelle ou parfois une simple intuition de marché. Mais une idée même géniale soit-elle, ne possède pas de réelle valeur intrinsèque. Seule la réalisation concrète du projet que l'on souhaite construire autour de l'idée initiale peut être valorisée. La maîtrise et l'aboutissement du projet n'existent qu'au travers d'une parfaite connaissance du marché potentiel, de l'état de la concurrence et de l'état de la technologie. Le projet n'a pas d'avenir qui ne soit planifié et parfaitement budgétisé. Le point de départ d'une création d'entreprise réussie est donc la rédaction de son plan de développement.¹

2. Contexte spécifique

Le Sénégal a une superficie de 196.722 km². Sa population globale selon le recensement de 2013 est de 13,51 millions avec une population urbaine de 45,2%. Dakar concentre la grande majorité des citoyens avec 3,1 millions² d'habitants alors qu'elle n'occupe que 0,28 % du territoire national, soit 550 km². Cette forte concentration à Dakar pose un certain nombre de problèmes parmi lesquels celui de l'insécurité.

Selon le chargé de la communication de la police nationale, les normes en matière de sécurité sont un policier pour 1.000 habitants en temps normal et en temps de troubles, un policier pour 500 habitants. Mais, il est aisé de constater que le Sénégal est loin de pouvoir satisfaire cette norme. Or, les citoyens ainsi que les entreprises ressentent un besoin de plus en plus grand de se protéger.

En outre Le Sénégal a entrepris des réformes d'envergure pour libéraliser son économie, assurer une meilleure transparence, sécuriser les investissements et assurer ainsi son développement dans de meilleures conditions.

C'est en partant de ces constats que j'ai décidé de mettre sur pied une structure permettant de répondre aux inquiétudes des populations en matière de sécurité tout en contribuant au développement économique et social du pays. Mais de quelles ressources faut-il disposer pour

¹ Bruno-Laurent Moschetto, le Business Plan, Economica, 3eme édition

² ANSD, Chiffres clés du Sénégal

y arriver ? Quel genre d'entreprise créer ? Le marché de la sécurité de proximité est-il ouvert pour les nouveaux arrivants ?

En effet, le Sénégal est un pays en voie de développement. Et cela, avec tous les fléaux et les difficultés que rencontre ce genre de pays il y'a une grande majorité de jeunes qui n'arrivent pas à s'insérer professionnellement. Dans sa politique de développement, l'Etat du Sénégal met particulièrement l'accent sur l'emploi des jeunes et la réduction du chômage dont ils sont victimes. En créant une entreprise favorisant une main d'œuvre juvénile, nous prendrions une position de force vis-à-vis des priorités de l'Etat.

Nous espérons qu'en favorisant l'accès à l'emploi pour les jeunes sénégalais, l'Etat du Sénégal ferait un geste envers l'entreprise les premières années de fonctionnement. En plus, si l'analyse économique que vous verrez dans la suite du document, prouve que le projet est rentable, il profitera aux quatre groupes principaux que sont l'Etat par l'intermédiaire des impôts et taxes, les ménages, les institutions financières et les promoteurs que nous sommes.

3. Définition du problème

Les vols, les agressions, et les autres formes de violence font désormais partie du quotidien des dakarois. Face à cette situation les personnes ne se sentent plus en sécurité aussi bien pour leur intégrité physique que pour leurs biens.

4. Analyse du problème

Il y'a 20 ans Dakar était une capitale paisible où tout le monde se sentait en sécurité. Mais depuis quelques années, les populations sont sans cesse victime d'agression, de vol et de viol. Tous les secteurs de l'activité économique sont affectés par cette situation. Les touristes sont attaqués. Cela influence négativement le nombre de touristes qui visitent le pays par année. Les stations d'essence, les bureaux de changes, les banques etc. sont souvent victime de vols à main armée. Les résidences des grandes personnalités, surtout celles des institutions internationales basées à Dakar font souvent l'objet de cambriolage. Les quartiers dits résidentiels comme les Almadies sont maintenant confrontés au même problème d'insécurité que celui vécu par les populations des quartiers périphériques comme Pikine ou traditionnel comme la Médina. Les causes de ce problème sont à rechercher à plusieurs niveaux. Au niveau interne, la sécheresse et l'absence d'unités industrielles chassent les populations des régions de l'intérieur qui migrent vers la capitale. La crise de l'éducation fait que certains

jeunes quittent l'école très tôt. Les diplômés de l'enseignement professionnel et supérieur ne trouvent pas d'emploi. Certaines sociétés de la place avec la crise financière qui frappe l'économie mondiale procèdent à des licenciements. Au niveau externe, le monde est devenu un village planétaire où les populations se déplacent beaucoup. Les crises sont multiples dans la sous-région comme celle qui secoue présentement le nord Mali et le Nigeria avec « BOCOUCO HARAM ». Tout cela augmente la concentration humaine à Dakar. Cela est confirmé par les dernières statistiques nationales de l'ANSD³ de 2013 qui parlent d'une densité de la population qui est de 65 habitants au km² au Sénégal. Mais la même source dit que Dakar se démarque de loin des autres régions avec une densité de 5.404 habitants au km². Sa population est de 2.956.023 habitants en 2013, soit près du quart (23%) de la population totale sur une superficie représentant seulement 0,3% de celle du pays avec un taux d'urbanisation de 96%. Cette situation explosive est à l'origine de l'insécurité qui règne dans la capitale sénégalaise. Conscient du problème, les autorités étatiques multiplient les initiatives. Il y'a d'abord l'augmentation du nombre de policiers et de gendarmes recrutés. Ensuite, la mise en place de l'ASP (Agence pour la sécurité de proximité). Aussi on constate une prolifération des sociétés de gardiennage et des unités de veille dans les quartiers. Malgré toutes ces initiatives la question de l'insécurité demeure entière. Il faut alors imaginer d'autres types de solutions ou renforcer celles qui existent.

5. Solutions possibles

Plusieurs solutions peuvent être préconisées pour venir à bout de cette situation : recrutement massif dans la police et la gendarmerie, augmentation de l'effectif de l'agence de sécurité de proximité, création d'autres unités de veille dans les quartiers ou la création par des privés d'autres sociétés de gardiennage.

6. Solutions retenues

L'Etat envisage de faire un recrutement massif de 1000 policiers et de 1000 gendarmes en 2015- 2016. Ces derniers viendront pour renforcer la sécurité publique. Mais l'Etat ne pourra pas mettre, derrière chaque personne ou devant chaque maison, un agent. Aussi les unités de veille créées dans les quartiers ne sont pas formalisées. Ce qui laisse la question entière. En

³ Agence nationale de la statistique et de la démographie

effet les populations ont besoin d'une protection plus rapprochée et formalisée. C'est pourquoi nous préconisons la mise en place d'une société de gardiennage privée.

7. Question de recherche principale

Comment réussir à mettre en place et à développer une entreprise de gardiennage à Dakar?

8. Questions de recherches spécifiques

Quelles sont les étapes à suivre pour mettre en place l'entreprise en question ?

Quelles sont les caractéristiques que doit avoir la société à créer ?

Quels types de services l'entreprise doit-elle se proposer d'offrir?

Quelles sont les conditions de viabilité et de rentabilité de l'entreprise à créer ?

9. Thème

Ainsi le thème de l'étude s'intitule : création d'une société de gardiennage à Dakar.

10. Objectif principal

L'objectif principal est de contribuer à la lutte contre l'insécurité par la création d'une société de gardiennage rentable et viable à Dakar.

11. Objectifs spécifiques

- Préciser les étapes à suivre pour mettre en place l'entreprise,
- Donner les caractéristiques de l'entreprise à créer,
- Définir les différents types de service que l'entreprise va offrir,
- Etudier les conditions de viabilité et de rentabilité de l'entreprise de gardiennage.

12. Délimitation du sujet

Notre étude a pour objet la création d'une société de gardiennage à Dakar. Elle inclut une offre de formation pour les vigiles des autres sociétés et une boutique pour la vente des équipements pour agents de sécurité.

13. Intérêt du sujet

L'étude nous permettra de mettre en pratique les enseignements théoriques reçus. En outre elle permettra d'attirer l'attention des autorités étatiques sur la nécessité d'encourager la création de sociétés privées de gardiennage pour offrir aux populations qui le désirent et qui en ont les moyens la possibilité d'assurer leur sécurité.

14. Annonce du plan

Le document s'articule autour de deux grandes parties :

- Une première partie représentant le cadre théorique avec deux chapitres qui ont respectivement comme titre les fondamentaux de la gestion de projet et la méthodologie de l'étude
- Une deuxième partie qui sera le cadre pratique dans laquelle seront présentés d'abord les résultats de l'étude préalable à la mise en place de la société ensuite les résultats des différentes études suivis des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Chapitre 1 : LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES PROJETS

Ce chapitre abordera les généralités sur la gestion des projets et la définition de la stratégie de développement.

Section 1 : Généralités sur la gestion des projets

La gestion de projet est nécessaire, que ce soit pour effectuer le développement d'un produit, instaurer un nouveau système de production ou pour un projet d'amélioration. Les entreprises mettent en place des projets pour répondre à ces besoins. De nos jours les petites et moyennes entreprises à forte croissance ont une production fonctionnant par projet.

1.1. Concepts et définitions du projet

Plusieurs concepts et définitions tournent autour du mot « projet ». Nous allons en aborder quelques-uns pour fixer le cadre qui sera le point de départ de cette analyse.

1.1.1. Concepts liés au projet

A l'échelle macroéconomique, un projet n'est jamais conçu de façon isolée. La planification au niveau global part toujours d'un plan de développement économique et social qui est un ensemble de considérations devant permettre à l'économie nationale ou régionale d'aboutir à un niveau de développement dans un horizon temporel fixé à l'avance. De ce plan sortiront des programmes qui sont la déclinaison de ses différents axes stratégiques. En d'autres termes, le programme constitue un ensemble d'actions à réaliser et chacune d'elle sera portée par un projet.

1.1.2. Notion de projet

La mise en œuvre d'une réponse au besoin d'un client ou d'un utilisateur ne pourra être réalisée que par l'intermédiaire d'un produit marchand, d'une construction, d'un bâtiment, d'un service, d'un événement, d'un spectacle, d'un médicament, d'un progiciel etc. L'existence d'une multitude de besoins appelle une caractérisation :

- La réalisation d'un produit guidée par les besoins du marché, identifiés par le marketing dans une stratégie d'entreprise, la création d'un nouveau modèle de voiture ou le développement d'un nouveau téléphone n'en sont que quelques exemples.

- La gestion d'affaire qui consiste en un engagement contractuel entre un client « maitre d'ouvrage » et une entreprise « maitre d'œuvre » ayant été choisi suite à un appel d'offre. L'entreprise formule sa réponse sous forme d'un devis englobant des prestations autre que la fourniture du produit /ouvrage stricto sensu. L'accord conclu entre les deux parties est concrétisé par un marché ou un contrat comprenant un engagement sur des clauses techniques et financières.

Ainsi le projet peut être défini comme : « un processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles. »⁴

« Un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomme des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires. »⁵

1.1.3. La gestion de projet

La norme expérimentale X 50-400 définit les concepts et principes de la gestion de projet comme l' « optimisation des ressources disponibles sous contraintes de coût, délai et performance du service ou produit ».

La définition de l'AFITEP⁶ complète cette approche : « un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. »

1.1.4. Le maître d'ouvrage

C'est le client. Il fixe les objectifs, les budgets, les financements, les délais et les performances du produit ou service. Il peut être utilisateur du produit ou non, propriétaire ou rétrocéder le produit ou service. Il définit avec son directeur de projet, s'il y en a un, les études de faisabilité, pour définir ensuite, avec le maitre d'œuvre, le contrat de projet qui les

⁴ O'SHAUGHNESSY Wilson, la faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité, Trois-Rivières, les éditions SMG, 1992

⁵ MICHAILOF, Serge & Manuel Bridier, Guide pratique d'analyse de projet, 5^{ème} édition

⁶ AFITEP, Association francophone de management de projet. Loi de type 1901, qui a pour vocation de promouvoir le management de projet dans les pays francophones.

liera. Le maître d'ouvrage précise ses besoins sous différentes formes, telles que : la formulation d'idée, le cahier des charges fonctionnel ou technique ou l'analyse de besoins. Il s'assure de l'opportunité et de la faisabilité du projet et approuve l'organisation présentée par le maître d'œuvre (équipe projet, programme de projet, contrat, type de management et d'information). De même il choisit et valide les solutions globales proposées par le maître d'œuvre. Il est informé régulièrement de l'état d'avancement du projet et prend en compte les modifications à des moments clés du projet.

1.1.5. Le maître d'œuvre

En cas d'appel d'offre, le maître d'œuvre est choisi par le maître d'ouvrage. Il est la personne physique ou morale qui a la responsabilité globale du projet. Sa responsabilité peut être « totale » ou « partagée », selon le type de contrat qui le lie au maître d'ouvrage, les coopérants et les sous-traitants qu'il engage dans le projet. Il donne pour mission au chef de projet de mener à bien le projet.⁷

En effet, l'espèce humaine a de tout temps mis en œuvre des initiatives pour la réalisation de ses besoins. Même si le mot projet n'apparaissait pas dans leur langage, il est sans nul doute admis de dire que des idées de projets étaient contenues dans chacune de leurs réalisations. En effet l'homme étant un animal qui réfléchit alors il raisonne toujours avant d'agir, d'où l'idée de projets. Aussi les contraintes de survie et les perspectives d'amélioration de ses conditions de vie et d'existence le poussent aussi à formuler en permanence des projets. Seulement il faut dire que de nos jours la gestion des projets est devenue une spécialité avec des méthodes et des techniques très élaborées.

1.1.6. Raison d'être des projets

Les organisations font souvent recours à la structure fonctionnelle. Elle apparaît sous la forme d'un organigramme avec les grandes fonctions de l'organisation : marketing, production, finance-comptabilité, ressources humaines, etc. L'idée de la division du travail et de la spécialisation défendue par Adam SMITH qui permet d'accroître la productivité du travail est le soubassement de cette structuration.

⁷ Martine Caborel et Jean Renaud, Etude de faisabilité d'un projet

Cette dernière comporte deux inconvénients majeurs :

- Elle développe l'esprit de corps et du coup limite les communications latérales en fonctions.
- Elle engendre plusieurs niveaux hiérarchiques, ce qui provoque des lenteurs et des lourdeurs dans la prise de décision.

Alors si elle s'adapte à la mise en œuvre d'activités routinières, elle n'en est pas moins un obstacle pour la prise en charge d'autres types d'activités. Par exemple le lancement d'un nouveau produit dans une organisation peut soulever des problèmes quant au choix de la fonction ou service. En effet le fait de le loger dans une des fonctions entraîne une insuffisance de collaboration des autres. Aussi les activités de routine auront tendance à prendre le dessus sur la nouvelle activité. En plus une partie des moyens peut être consacrés aux activités routinières entraînant le manque de visibilité pour la nouvelle activité. Ainsi pour les gérer efficacement il vaudra mieux mettre en place des structures plus souples et temporaires.

En somme, pour la réalisation d'activités nouvelles, non répétitives et fortement irréversibles, des activités complexes et d'envergure dont la conduite dépasse les compétences d'une fonction de l'organisation, sous contrainte de temps et de budget ; des activités soumises à des incertitudes et risques assez élevés ; des activités présentant des enjeux importants, l'organisation doit recourir à la formule projet comme mode d'organisation.⁸

1.1.7. Typologie des projets

Plusieurs classifications sont possibles pour les projets. Nous avons opté pour une catégorisation qui met l'accent sur la finalité.

1.1.7.1. Les projets d'investissement à but lucratif

C'est le cas des projets comme celui que nous étudions. Ce sont des projets mis en place par des promoteurs privés qui peuvent être des personnes physiques ou morales et dont l'objectif principal est de faire des bénéfices.

⁸ Ahmadou Traoré, Codex MBA/GP 2014

1.1.7.2. Les projets d'investissement à but non lucratif

Ce sont des soutiens aux populations démunies, à la disposition de qui, sont mis les produits finis gratuitement ou des projets de formation ou de renforcement de capacité sans contrepartie.

1.1.7.3. Les projets sociaux

C'est en général des projets de développement mis en place par l'Etat ou des ONG. La finalité de ces projets concourt à la réalisation des objectifs de développement du pays en question. Ils peuvent être élaborés dans le domaine de la santé, de l'éducation ou des autres secteurs prioritaires.

1.1.8. La mesure des performances des projets

Les projets sont souvent classés en fonction de leur performance. Nous allons définir la performance et donner quelques modèles qui permettent de l'analyser.

1.1.8.1. Définition de la performance

« La performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. La performance est une valeur ajoutée à un état initial. La performance peut être la réponse au besoin en termes de qualité, de coût et de temps. Elle peut aussi représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé d'une organisation. »⁹ Il existe plusieurs modèles qui permettent de mesurer la performance.

❖ Le modèle d'analyse NORTON ET KAPLAN

Il permet d'apprécier la performance dans quatre domaines :

Les résultats financiers :

- Croissance et diversification du chiffre d'affaires
- Réduction des coûts / amélioration de la productivité
- Utilisation de l'actif et la gestion du risque

⁹ Voyer Pierre, Tableau de bords de gestion et indicateurs de performance, PUQ, 2^e édition, 1999, page 84

La satisfaction des clients :

- Attributs des produits/services : fonctionnalité, qualité et prix
- Relation avec les clients : déroulement de l'achat et qualité de l'accueil
- Image de marque
- Les processus internes
- coût
- Qualité
- Délai
- L'apprentissage organisationnel.¹⁰

❖ **Le modèle Lynch et Cross**

Pour ce modèle, les dimensions de la performance seraient : la vision, le marché, les finances, la satisfaction du client et la qualité du service, la flexibilité, la productivité, la qualité du produit, la production et la livraison, le temps du cycle, les pertes et le gaspillage.¹¹

❖ **le modèle systémique**

Les six composantes mesurables du modèle systémique sont : les clients ; les ressources ; les processus ; les résultats de production et les réalisations ; les résultats d'effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement ; l'environnement en général.¹²

❖ **le modèle Morin, Savoie et Beaudin**

Il propose comme dimension de la performance : la valeur des ressources humaines (mobilisation, moral, rendement, développement) ; l'efficacité économique. (économie et productivité) ; la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (satisfaction des bailleurs de fonds, des clients, des organismes régulateurs, de la communauté élargie) ; la pérennité de l'organisation (qualité du produit, rentabilité financière, compétitivité)¹³.

¹⁰ Kaplan S.& al , le tableau de bord prospectif., Nouveau horizons, 1997 , page 20

¹¹ Voyer P., idem page 119

¹² Voyer P. Idem, page 100

¹³ Voyer P. Idem, page 119

1.2. La définition de la stratégie de développement

Le créateur ou le chef d'entreprise doit posséder une vision précise de l'environnement dans lequel il évolue, avec une hiérarchie des opportunités et des menaces de son secteur d'activité. Même s'il s'appuie sur une structure existante, il doit savoir évaluer les atouts et handicaps de son entreprise. Il arrive souvent que la poursuite du projet soit incompatible avec les conclusions de l'analyse stratégique. Dans ce cas, il est inutile de perdre son temps. Il faut au plus vite s'intéresser à un autre projet. Il arrive aussi, fort heureusement, que l'analyse stratégique conduise à la poursuite de l'aventure. Commence alors le business plan interne. Paradoxalement, cette étape qui est sans doute la plus longue du processus de création ou de développement, sera la plus courte à décrire. Elle s'articule en deux phases majeures : la définition d'une stratégie et la planification globale des besoins.

Le choix de la stratégie apparaît hélas souvent comme une étape mineure dans l'élaboration des business plan, alors qu'elle est la véritable clé de voute du projet. Par exemple les grandes réussites dans le secteur de l'internet, tout comme celles dans des secteurs plus classiques, ont toutes en commun l'excellence de la vision stratégique de leur dirigeant. L'axe principal de développement stratégique doit nécessairement être construit et justifié de manière précise dans la version interne du plan d'affaires.

Il existe les stratégies classiques de développement qui sont des stratégies dites de spécialisation. Ricardo, déjà, énonçait que la spécialisation est la condition essentielle du succès d'une économie et plus généralement des entreprises qui la composent. Son principe est simple et consiste à fonder les efforts de la firme qui choisit ce type de stratégie sur un axe unique de développement. Pour une firme de taille réduite, c'est souvent un choix adapté pour des raisons essentiellement budgétaires. Concrètement, la spécialisation peut prendre trois formes principales : la domination par les coûts, la différenciation et la stratégie de niche.

1.2.1. L'axe stratégique centré sur les prix

Une première stratégie consiste à tout mettre en œuvre pour pouvoir produire à un coût inférieur à celui de la concurrence. C'est la stratégie de domination par les coûts. Pour y parvenir, il faut trouver le moyen de disposer très vite de parts de marché importantes dans l'optique de profiter de l'effet d'expérience et de l'effet de volume.

1.2.2. L'axe stratégique centré sur les produits

Cette technologie regroupe principalement les stratégies de différenciation et de niche. Toutes les deux reposent fortement sur l'analyse conjointe du portefeuille des produits de l'entreprise et sur l'étude des segments stratégiques.

1.2.3. L'axe stratégique centré sur les marchés

Sous cet axe se cache la stratégie de développement par internationalisation. Cette stratégie est guidée par des causes souvent extérieures à l'entreprise et qui reflètent l'évolution des conditions de marché. Il s'agit principalement des entraves faites au commerce international, des écarts de coût que l'on peut observer sur la main-d'œuvre dans les différents pays et de l'importance de la proximité et de l'accès aux matières premières.

1.2.4. L'axe stratégique centré sur la technologie

Une position technologique forte ne doit cependant pousser à l'innovation que si la position concurrentielle est, elle aussi, forte, sinon l'entreprise innovatrice travaille surtout pour le plus gros concurrent du secteur. Si l'entreprise élargit verticalement sa maîtrise technologique, elle pourra se positionner soit en amont, soit en aval de son domaine d'activité initial.

1.3. Le cycle de vie d'un projet

L'horizon temporel auquel est soumis le projet lui fixe implicitement un point de départ et d'arrivée. La trajectoire que suit le projet entre ces deux points est définie comme étant le cycle de vie du projet. Ce dernier représente alors les différentes phases distinctes franchies par le projet ainsi que les diverses activités qui les composent.

1.3.1. L'identification

C'est la phase où l'idée du projet est repérée et précisée par le créateur. C'est la première étape de tout projet. Cette phase doit permettre de dégager l'opportunité du projet et de désigner les bénéficiaires.

1.3.2. La préparation

C'est dans cette phase que le créateur s'interroge sur ce qu'il doit faire. Ici, il élabore son plan d'action en définissant ses objectifs ; et les différents moyens et activités à mettre en œuvre pour les réaliser.

1.3.3. L'exécution

Elle constitue l'étape pendant laquelle le projet prend forme. Les rôles sont définis, le temps précisé, la manière et le lieu choisis. C'est là où le cycle d'exploitation ou de production est mis en branle.

1.3.4. L'évaluation terminale (ex-post)

Cette étape permet de voir dans quelle mesure les différentes stratégies mises en œuvre ont été réalisées. Il s'agit de voir ce qui a marché pour le consolider et corriger les erreurs rencontrées lors de l'exploitation.

1.4. Le diagnostic avant-projet

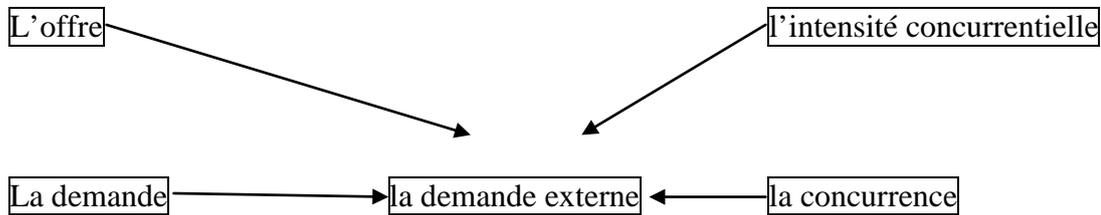
Avant d'entamer les différentes études relatives au projet, il est indispensable d'étudier l'environnement externe et interne du secteur.

1.4.1. Analyse externe de l'environnement

L'objectif de l'analyse externe est de mettre à jour dans l'environnement de l'entreprise, toutes les opportunités de développement dont peut bénéficier la firme, ainsi que toutes les menaces éventuelles dont elle doit se garder. Cette démarche est essentielle et doit être conduite en priorité. Elle permet tout d'abord de rationaliser un processus de réflexion qui, au départ, s'appuie sur l'univers passionnel du créateur d'entreprise. Elle donne ensuite une vision plus globale et plus distante du projet et de son environnement. La méconnaissance de l'environnement conduit trop souvent à commettre des investissements à fonds perdus ou, au contraire, à négliger d'effectuer d'autres investissements pourtant indispensables. Dans la pratique, il est d'usage de conduire et d'organiser l'analyse externe autour des quatre pôles principaux à savoir : la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle et la concurrence. Les conclusions de l'analyse externe permettent ensuite de définir les facteurs clés de succès du

secteur. Ce sont les compétences que doit absolument posséder ou acquérir l'entrepreneur pour pouvoir assurer la pérennité de son projet.

Figure 1 : Les facteurs clés du succès



Source: B.L MOSCHETTO, 1 business plan page 44

1.4.2. Analyse du micro-environnement

Dans l'environnement proche de l'entreprise, deux facteurs sont déterminant pour la connaissance du secteur. Il s'agit de l'offre et de la demande que nous allons analyser successivement.

1.4.2.1. Analyse de l'offre

L'étude de l'offre consiste à répertorier l'ensemble des produits ou des services proches de ceux que l'on cherche à mettre sur le marché et qui sont déjà ou seront bientôt proposés par les entreprises présentes sur le secteur. Pour ce qui est de l'offre actuelle, il faut dresser un catalogue des propositions des concurrents. Pour ce qui concerne l'évolution de l'offre, l'approche est plus délicate, les entreprises étant en général discrètes sur les caractéristiques de leurs produits futurs. Bien comprendre l'évolution de l'offre nécessite un suivi rigoureux des concurrents et s'apparente de plus en plus à de l'intelligence industrielle. Il importe cependant de pouvoir répondre à un certain nombre de questions :

- Quelles sont les attentes du secteur par rapport à l'offre actuelle ?
- Quelle est la valeur ajoutée de mon produit par rapport aux produits déjà existants ?
- Quel est l'impact de l'évolution technologique sur l'offre actuelle ?

Cette étude doit être menée objectivement. Le démarrage d'une activité dans un secteur dont l'offre est saturée et avec un produit dont la valeur ajoutée par rapport à l'existant est faible n'a aucune chance d'intéresser les investisseurs extérieurs.

1.4.2.2. Analyse de la demande

L'étude de la demande se décompose en trois étapes : mesurer la demande actuelle, étudier l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer cette demande, apprécier l'évolution future de la demande.

- la demande actuelle

Cette première étape se déroule dans un univers certain que l'on appréhende facilement à l'aide des outils classiques d'étude de marché. Mais la principale barrière est financière. A partir du même type de produit ou de service que celui que l'on souhaite réaliser, il faut apporter une réponse à chacune des questions suivantes :

- Quel est le besoin global actuel ?
- Quelles sont les spécificités de la clientèle ?
- Qui sont les clients ?
- Quels sont les modalités des contrats ?
- La demande possède-elle un caractère saisonnier ou permanent ?
- Existe-il des occasions de demande particulière ?
- Quelle est la meilleure politique de prix ?
- Quel est le budget moyen du client ?

- Les facteurs influençant la demande

Dans cette deuxième étape, on va chercher l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la demande. La démarche reste très qualitative, mais sa bonne conduite sera déterminante dans l'appréciation de l'évolution de la demande. Cette étape introduit la suivante et conditionne sa réussite. Dans cet esprit, il importe de s'intéresser à plusieurs questions et en particulier :

- Quelle est l'influence de l'évolution démographique et sociologique ?
- Quelle est l'influence de l'évolution des styles de vie ?
- Quelle est l'influence de l'évolution du niveau de vie ?
- Quelle est l'influence du cadre législatif ?
- Quelle est la position des pouvoirs publics ?

- L'évolution de la demande

Cette troisième étape reste bien plus délicate à mettre en œuvre, car elle repose sur des outils de prévision qui, par définition, donnent des résultats aléatoires. Pour la mener à bien, on va d'abord s'appuyer sur l'étude des facteurs qui influencent la demande globale au travers de l'étude des phases du cycle de vie du secteur. Ce concept est issu du marketing et distingue quatre phases qui sont : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Il est parfois utile d'attendre avant de lancer son projet d'entreprise. Cette pause prend toute sa signification quand l'innovation est facile à imiter. On peut ainsi bénéficier de l'expérience et des erreurs des concurrents ou acquérir l'innovation à un moindre coût.

1.4.2.3. L'intensité concurrentielle

En plus de l'étude de l'offre et de la demande, l'intensité concurrentielle doit faire l'objet d'une analyse. Cette étude est incontournable dans le cadre d'une entreprise naissante ; elle est moins fondamentale si l'étude concerne le développement d'un projet nouveau au sein d'une entreprise déjà implantée dans son secteur. Savoir complètement mesurer l'intensité concurrentielle, c'est pouvoir apprécier la combativité dont il faudra faire preuve pour réussir. Les chances de succès sont naturellement plus importantes sur un secteur où l'offre et l'intensité concurrentielle sont faibles que sur un secteur saturé sur lequel les concurrents se livrent une guerre sans merci. Dans un tel contexte, la sagesse recommande d'arrêter la rédaction du business plan et de commencer à s'intéresser à un autre projet. Selon l'analyse de Porter, il existe cinq forces qui commandent l'intensité concurrentielle au sein d'un même secteur ; le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution et la rivalité entre les firmes.

1.4.2.4. La concurrence

Pour finaliser l'étude du secteur, il convient de connaître les orientations et le potentiel de développement des concurrents. Cela suppose, idéalement bien que cela soit très long et difficile dans la pratique, de repérer l'ensemble des concurrents puis de procéder pour chacun d'eux à une analyse interne. Les entreprises les plus efficaces ont tendance à systématiser leur procédure de collecte d'informations, tant auprès de leurs partenaires que de leurs concurrents. Classiquement la démarche comporte quatre grandes étapes : le repérage concurrentiel, la

mise en place des profils des concurrents, l'élaboration d'un tableau de bord concurrentiel et l'alimentation du système de veille. Pendant la phase de repérage concurrentiel, on cherche à identifier l'ensemble des acteurs de l'environnement de l'entreprise et à mettre en évidence les traits les plus caractéristiques de chacun d'eux. Les concurrents sont classés par ordre de menace décroissante. Ce classement est important surtout si l'on dispose de moyens limités. Dans ce cas, on doit bien souvent se restreindre au suivi du seul concurrent le plus direct.

La mise en place des profils concurrentiels consiste, pour l'ensemble des concurrents listés par colonne, à établir une fiche signalétique des points forts et des points faibles. Le tableau de bord concurrentiel est un document synthétique élaboré avec l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il doit avoir un caractère évolutif.

L'alimentation du système de veille doit être à la fois offensive et défensive. Elle doit être permanente, exhaustive et discrète. En effet, les profils concurrentiels et le tableau de bord ne doivent pas évoluer par paliers, mais de manière totalement continue. Le tableau de bord ne doit omettre l'évolution d'aucun facteur, sinon il ne sert à rien. De plus, le système de veille doit assurer l'opacité du développement de l'entreprise. Les possibilités de fuite pendant le processus d'élaboration des projets et des produits nouveaux sont importantes. Il importe de savoir repérer les sources de fuite et de les colmater.

1.4.2.5. Définition des facteurs clés de succès

A l'issue de l'analyse externe, le créateur d'entreprise doit être en mesure de déterminer et d'énoncer les principaux facteurs clés déterminants pour le succès de son entreprise. Ces facteurs clés de succès peuvent être très différents selon le secteur d'étude. Ce sont les compétences ou ressources de toutes natures, que doit impérativement posséder l'entreprise pour pouvoir atteindre ses objectifs et établir une position concurrentielle durablement défendable¹⁴.

Section 2 : Les différentes études préparatoires d'un projet

Différentes études précèdent et indiquent la faisabilité ou non du projet. Nous aborderons l'étude de marché, l'étude technique, l'étude sociale et, ou, environnementale, et l'étude organisationnelle et institutionnelle.

¹⁴ Bruno-Laurent MOSCHETTO, Le Business Plan, economica, 3^{ème} édition

2.1. Etude de marché

L'objectif global d'une analyse de marché consiste à mesurer et à estimer le marché afin de déterminer si le projet à l'étude produira le bon produit ou service, au bon moment et au bon prix. Ainsi, l'analyse de faisabilité de marché constitue à la fois le point de départ et le pivot central de l'étude de faisabilité. Aussi avant de produire quoi que ce soit il convient de s'assurer qu'une demande ou qu'un marché existe pour le produit ou service à l'étude. La faisabilité de marché nous renseignera alors sur la demande actuelle pour le produit ou service, sur les prévisions de vente ou de clients au cours de la durée de vie du projet et sur les éléments du mix-marketing à mettre en place pour en faciliter sa commercialisation ou son utilisation.

2.2. Etude technique

L'étude technique vise principalement à déterminer si le projet est techniquement faisable, à sélectionner la technologie adéquate, à choisir un processus de transformation approprié, à agencer de façon optimale les différents intrants du projet et à identifier l'ensemble des coûts inhérents à la réalisation et à l'opérationnalisation de ce dernier. Dépendant du projet à l'étude, l'analyse technique peut s'avérer très complexe et laborieuse. Ce type d'étude mérite d'être exécutée avec soin et précision compte tenu de son impact sur la phase réalisation et opérationnelle du projet. Une évaluation technique exhaustive du projet permettra de prévoir adéquatement les coûts et les délais, tout en améliorant le processus de gestion des risques inhérents à ce dernier. Maximiser la qualité d'une étude technique équivaut ni plus ni moins à minimiser les efforts à déployer pour produire les extrants désirés et pour opérationnaliser ceux-ci. Concernant ce dernier point, il est impératif dans une analyse technique, de se soucier de la phase opérationnelle du projet afin de s'assurer que les aspects techniques du projet soient compatibles avec les opérations de l'entreprise tout en répondant aux exigences du demandeur ou des utilisateurs.

2.3. Etude sociale et ou environnementale

Lors de l'étude technique du projet, les choix relatifs à la technologie, au processus de fabrication ou d'exploitation et au site furent déterminés dans une perspective de respect des différentes normes environnementales. Il s'agissait alors de s'assurer que le projet ne contrevenait pas à la législation existante. Ce genre de démarche ne nous renseigne cependant

pas sur l'influence réelle que le projet peut avoir sur la société, la faune et la flore environnantes ; puisque ce type d'information ne peut être obtenu que si l'on réalise une étude d'impact social et/ ou environnemental.

En général cet aspect est négligé par les entrepreneurs. Mais, il semble cependant que les entreprises à l'instar des gouvernements, devront de plus en plus se préoccuper de l'aspect environnemental et social d'un projet. A cet effet plusieurs grandes entreprises ont décidé d'entreprendre ce que l'on appelle communément le virage vert. Ces dernières ont réalisé que leur avenir passait nécessairement par la production de leur environnement et par une amélioration du bien-être collectif. A l'heure de la mondialisation des marchés, l'image corporative d'excellence devient pratiquement un pré requis essentiel à la réussite. Les entreprises à succès du 21^{ème} millénaire seront des partenaires de l'état qui auront su développer le réflexe social et environnemental.

2.4. Etudes organisationnelle et institutionnelle

Ces deux types de l'ensemble des études ne sont pas les moins importants et doivent être réalisées avec beaucoup de rigueur.

2.4.1. Etude organisationnelle

« Une organisation est le moyen par lequel les fonctions et activités opérationnelles de l'entreprise sont structurées et réparties en unités organiques composées de personnel de direction et d'encadrement et de la main d'œuvre dans le but de coordonner et de contrôler les résultats de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs. » Il s'agit donc des ressources humaines qui sont sans contredit les plus importants, puisque sans elles il est impossible de mettre en valeur les autres ressources du projet. Une attention particulière doit alors être apportée dans la planification de ces dernières et au choix des moyens à utiliser afin de s'assurer que le projet puisse bénéficier de tout le support requis et nécessaire à sa réalisation.

Elle débouche sur un organigramme qui doit ressortir les postes de travail et leurs particularités, les profils souhaités pour les postes essentiels, la formation complémentaire à effectuer et les incitations à la productivité.

2.4.2. Etude institutionnelle

Chaque entreprise a un type de statut juridique qui lui convient. Ainsi une erreur dans le choix peut entraîner des difficultés pour l'entreprise. L'analyse institutionnelle doit déterminer le degré d'interdépendance du projet avec son environnement externe et tenir compte de l'environnement institutionnel dans lequel le projet va évoluer.

2.5. Etudes financière et économique

Les analyses financière et économique prennent des perspectives ou points de vue différentes. L'analyse financière implique l'examen des activités et des flux de ressources des agents principaux ou groupes d'entités séparément. L'analyse économique quant à elle, examine l'impact sur la collectivité (l'économie) dans son ensemble.¹⁵

2.5.1. Etude financière

L'émergence de la nouvelle économie semble devoir imposer une redéfinition globale de l'ensemble des méthodes classiques d'évaluation. Pourtant tous les projets nouveaux ne concernent pas systématiquement l'internet ou le secteur des télécommunications et il importe, de savoir utiliser la méthode la plus ancienne d'évaluation de projet, appelée la méthode de la valeur actualisée nette. Cette dernière stipule que la valeur d'un projet est égale à la somme actualisée des flux de liquidité que le projet va générer dans le futur, diminué de l'investissement initial global. Cette dernière valeur qui constitue la valeur actualisée nette du projet donne son nom à la méthode. Notons que la résolution d'un problème de calcul de valeur actualisée nette impose la connaissance de quatre types de grandeurs qui sont :

- Le montant de l'investissement initial
- La durée de vie du projet,
- Les flux de liquidités annuels liés au projet,
- Le taux d'actualisation qu'il convient d'appliquer chaque année

En effet, les besoins doivent être très correctement planifiés et, pour chaque besoin, on doit pouvoir disposer de devis précis. Si ces deux conditions sont réunies, le chef de projet peut évaluer avec une grande fiabilité le montant de l'investissement initial.

¹⁵ Commission européenne, EUROP AID

Pour déterminer la durée de vie du projet, il convient de raisonner en période annuelle. En théorie, de nombreux paramètres doivent être pris en considération et ce problème est souvent plus compliqué qu'il n'y paraît. Par exemple pour simplifier, on peut supposer que la durée de vie du projet se confond avec la durée de vie théorique des machines nécessaires au dit projet. Au final, dans la majorité des cas, il n'est pas indécent de considérer que la durée de vie du projet est connue avec un aléa maîtrisable. Il faudra, pour chaque année et sur toute la durée de vie du projet, calculer les différents flux de liquidités. Il faut pour cela prendre en compte les seuls flux monétaires, c'est-à-dire les encaissements et les décaissements, sans considération sur le mode de financement du projet. En supposant le taux d'actualisation connu pour chacune des périodes, la valeur actualisée nette du projet (VAN) est la somme actualisée des flux de liquidité que le projet génère, diminuée de l'investissement initial.

A priori, dès que la VAN est positive, le projet mérite d'être réalisé. A choisir entre plusieurs projets, on retiendra intuitivement celui qui présente la VAN la plus élevée. Notons qu'il existe d'autres critères pour évaluer ou comparer des projets, comme :

- Le critère du délai de récupération
- Le critère du taux interne de rentabilité,
- Le calcul du seuil de rentabilité.

2.5.2. Etude économique

L'analyse économique fournit des informations précises sur la contribution réelle du projet à la Nation dans le contexte international ainsi que des effets du projet sur l'économie domestique.

Avant de réaliser des analyses économiques, on devrait intégrer les facteurs cruciaux qui permettent d'assurer le succès du projet.

Avant de demander une analyse économique, particulièrement celle des effets, on devrait d'abord essayer de déterminer quelles données sont disponibles ainsi que le temps et les moyens qu'une telle analyse exigeraient.

Pour l'analyse économique des projets, il existe 2 méthodes : la méthode des effets et celle des prix de référence.

➤ **La méthode des effets**

La méthode des effets vise à quantifier concrètement l'insertion d'un projet dans l'économie nationale ou dans un secteur de l'économie nationale. Le raisonnement se fait en quatre étapes : d'abord on définit la « situation sans projet » ou de référence ensuite on analyse la situation avec projet, après on effectue une analyse comme celle de la situation sans projet et enfin on compare les analyses des deux situations. C'est cette méthode qui va être utilisée dans le cadre de cette étude.

➤ **La méthode des prix de référence**

La méthode des prix de référence cherche à déterminer si les avantages apportés par un projet sont supérieurs aux coûts, de la même manière que pour l'analyse financière, mais du point de vue de la collectivité.

Il s'agit d'une méthode d'analyse dont la mise en œuvre est simple et ne nécessite pas de pré-requis macro-économique important.

Le risque réside dans la fixation et l'ajustement des prix de référence. Tout ajustement doit avoir nécessairement des justifications économiques explicites.

Chapitre 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La présente étude est consécutive à la conception d'un projet de création d'une société de gardiennage à Dakar. Elle découle du constat fait dans la ville de Dakar où après la création par l'Etat de l'agence pour la sécurité de proximité (ASP) les problèmes demeurent. Ainsi, il y'a nécessité pour les autorités publiques d'encourager de telles initiatives pour vaincre l'insécurité à Dakar. Etant donné que c'est un projet privé, il faut alors que le marché existe, que les techniques de mise à disposition des services soient réunies et aussi que le projet soit rentable et viable.

Section 1 : Présentation du modèle d'analyse

Les étapes de la méthode scientifique sont semblables à la forme d'un sablier. On commence avec des questions généralistes qui se précisent et se focalisent sur un aspect spécifique, puis on modélise la recherche pour observer et analyser. Enfin, on conclut et on généralise au monde réel.

1.1. Les variables

Une variable est une valeur qui change en fonction de différents facteurs. La variable peut être un numéro, un nom ou tout ce qui a une valeur potentiellement modifiable. Dans la recherche, on définit généralement les variables en fonction de ce qu'on mesure. La variable indépendante est celle que le chercheur souhaite mesurer (la cause), tandis que la variable dépendante est l'effet (ou l'effet supposé) tributaire de la variable indépendante. Dans la recherche, ces variables sont souvent énoncées dans une hypothèse.

➤ La variable à expliquer

Notre étude concerne un projet commercial. Il est donc évident que la finalité sera de faire en sorte que le projet soit rentable et viable. A partir de ce moment, nous définissons la rentabilité comme la variable à expliquer.

➤ Les indicateurs

Selon P. LORINO, 1999 : « un indicateur est un signe construit par les acteurs de l'organisation pour aider à la conduite d'une action organisée. Il doit être pertinent par rapport

à l'action pilotée (pertinence opérationnelle), par rapport aux objectifs poursuivis (pertinence stratégique) et soutenir les processus cognitifs des acteurs concernés (efficacité cognitive).

Le tableau ci-dessous présente la variable expliquée et ses indicateurs.

Tableau 1 : Variable expliquée et indicateurs

Variable à expliquer	Indicateurs
Rentabilité	Le délai de récupération du capital investi(DRCI)
	Le rendement de l'unité monétaire investie(RUMI)
	La valeur actuelle nette(VAN)
	Le taux de rendement interne(TRI)

Elaboré par nous-mêmes

➤ **Les variables explicatives**

La variable explicative est celle qui est indépendante et qu'il faut mesurer pour avoir une idée précise sur la variable dépendante. En effet, l'évaluation financière est la phase ultime de l'étude d'un projet. Elle permet d'analyser si ce projet est viable, et dans quelles conditions, compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposées, et à partir des études commerciales, techniques et organisationnelles déjà réalisées. Elle consiste à valoriser les flux résultant des études précédentes pour déterminer la rentabilité et le financement du projet.

Dans le cadre de cette étude nous allons analyser :

- Les normes et les contraintes auxquelles est assujetti ce genre de projet
- Les différentes études (études de marché, technique, organisationnelle, institutionnelle et sociale) dont dépend l'analyse financière et économique. Dans le tableau qui suit, nous présenterons les variables explicatives et leurs indicateurs.

Tableau 2 : Les variables explicatives et leurs indicateurs

Les variables	Les indicateurs
Etude de marché	Analyse de l'offre
	Analyse de la demande
	Analyse de la concurrence
	Stratégie marketing
Etude technique	Définition des prestations
	Processus de production
	Site du projet
Etude organisationnelle et institutionnelle	Organisation du projet
	Gestion des ressources humaines
	Organigramme
	Charte des responsabilités et principes de bonne gouvernance
	Forme juridique
	Législation
Etude financière et économique	<ul style="list-style-type: none"> - L'échéancier des flux financiers - La dotation aux amortissements - Le tableau de remboursement de l'emprunt - Le compte de résultat prévisionnel - Le tableau des ressources et des emplois - La rentabilité

Elaboré par nous-mêmes

1.2. Le modèle d'analyse

Les différentes sortes de variables indispensables à la modélisation sont précisées ainsi que les différents indicateurs. Il est maintenant possible de produire le modèle d'analyse.

Tableau 1 : Modèle d'analyse

RENTABILITE	Etude de marché
	Etude technique
	Etude organisationnelle et institutionnelle
	Etudes sociale
	Etude financière et économique

Elaboré par nous-mêmes

Section 2 : Méthodologie de l'étude

Parler de la méthodologie revient à décrire le processus qui a abouti à la réalisation de l'étude. En effet « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. C'est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques.

2.1. La recherche documentaire

Elle a consisté en une revue de littérature avec l'exploitation d'ouvrages qui traitent de la gestion des projets de façon générale et d'autres qui sont spécialisés dans la réalisation des études de faisabilité. Cela nous a permis de stabiliser les concepts clés, de comprendre les étapes et le fonctionnement d'un projet.

2.2. Les populations étudiées

Les cibles qui nous ont intéressées sont les suivantes :

- Des personnes âgées d'au moins 25 ans pouvant être de potentiels clients
- Des institutions telles que les banques ou les organisations internationales
- Les vigiles de certaines sociétés déjà installées
- Des patrons de sociétés de gardiennage
- Des responsables du ministère de l'intérieur

2.3. Techniques de collecte d'informations

Différentes techniques ont été utilisées en fonction des cibles. Elles ont toutes été administrées directement c'est-à-dire, en face à face. Il s'agit principalement :

- Des questionnaires pour les particuliers et les vigiles
- Des guides d'entretien pour les patrons de sociétés de gardiennage
- Des entretiens semi-structurés pour les responsables du ministère de l'intérieur et des institutions.

2.4. Méthode de traitement des informations

Nous avons utilisé les logiciels Word et Excel qui à notre avis sont bien adaptés pour exploiter et traiter les différentes données recueillies.

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CEAAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : PRESENTATION DU PROJET

Il s'agit d'un projet de création d'une société de gardiennage. Elle porte la dénomination de **Touba-Sécurité**.

Section 1 : Les objectifs

Ce sont les objectifs spécifiques qui dérivent du but du projet. Dans le cas d'espèce, il s'agit de :

- L'insertion professionnelle des jeunes,
- formations complémentaires ou initiales au métier de gardiennage (Jeunes sans emplois)
- l'amélioration et de la diversification des offres en matière de sécurité

Pour être compétitif, Touba- sécurité va disposer d'un centre de formation qui aura pour mission la création et la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires à la formation et à l'emploi durable de tous les jeunes recrutés, en leur offrant de fait, un accompagnement dans leur progression individuelle.

Accessible à tous les collaborateurs de l'entreprise et aux concurrents, le centre fiabilise les compétences « métier » en mettant à disposition l'ingénierie de la formation pour les agents de sécurité, et en assurant en direct la formation de l'encadrement.

En confiant la sécurité de leur site, les entreprises délèguent une responsabilité importante. Pour réaliser ces missions et assumer les responsabilités importantes qui lui sont confiées, Touba-sécurité doit s'appuyer sur des moyens humains adaptés aux besoins spécifiques des clients et sur l'amélioration permanente des compétences des collaborateurs. Pour cela une formation spécifique sera donnée aux jeunes recrutés. Ce sont :

- Formation conventionnelle (surveillance)
- Formation à la gestion des risques (incendie, intrusion)
- Formations qualifiantes et diplômantes (secourisme)

Touba- sécurité dispensera des cours théoriques et pratiques à tous les niveaux d'expertise grâce à des formateurs certifiés.

Sur demande des concurrents et des clients potentiels, l'entreprise peut former des gardiens et vigiles qui seront mis à la disposition de ceux-ci.

1.1. Fiche Signalétique de l'entreprise :

Nom de l'Entreprise :	Touba- SECURITY SA
Adresse :	Dakar, Sénégal
Boîte postale :	15400
Téléphone :	00 221 77 525 68 79
Email :	toubasecurity@gmail.com
Forme juridique :	Société Anonyme
Capital :	10.000.000 francs CFA
Principal actionnaire :	BOUSSO Serigne Affé
Effectifs :(début de période)	1 Président Directeur Général 1 Responsable Commercial 1 Directeur Administratif et Financier 1 Directeur d'exploitation 1 Assistante de direction 2 Chargés de la formation 150 Vigiles 1 Coursier 1 Chauffeur

Elaboré par nous-mêmes

1.2. Le produit

Touba- Security est née suite à une réflexion. Une société de gardiennage favorisant l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes. Cela permettrait de faire d'une pierre, deux coups et d'essayer de répondre à deux besoins majeures des sénégalais.

L'innovation en matière de prestations de services la distingue fondamentalement des autres entreprises de par ses ressources et ses activités. Répondant principalement à un taux de chômage très élevé, Touba- sécurité s'est donné comme mission d'embaucher les jeunes sans emploi afin de réduire le chômage et l'insécurité. L'analyse des besoins, la définition de plans

de sécurité, la formation continue sont autant d'outils qui nous permettent d'innover au quotidien.

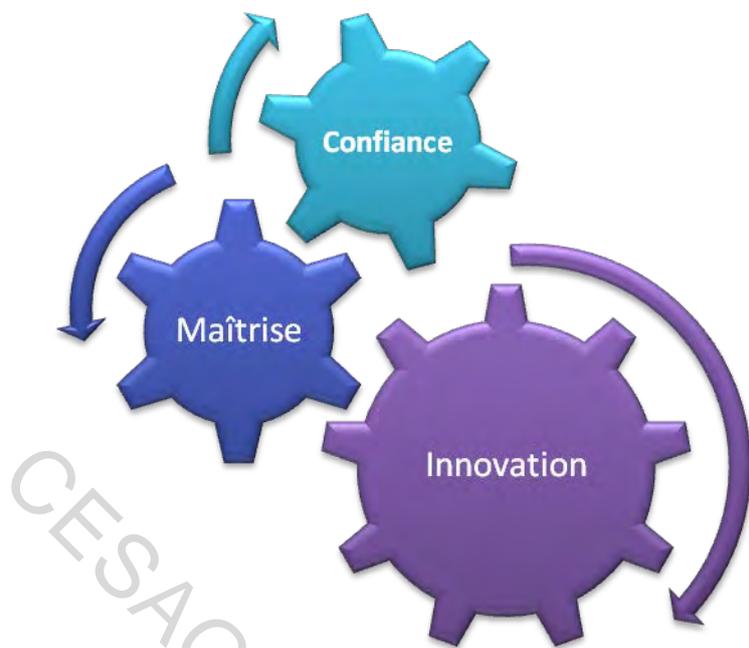
La sécurité, c'est aussi une question de confiance. Cette base indispensable se traduit par un engagement permanent à fournir des prestations dans un cadre légal et reconnu.

Touba- Sécurité s'engage à définir clairement ses missions et à garantir la confidentialité de ses engagements contractuels. Les agents de **Touba- Sécurité** disposent des compétences indispensables et sont spécialement formés dans le cadre de leurs missions.

Si l'innovation, la confiance et la maîtrise sont les fondements d'un professionnalisme efficace, **Touba- Sécurité** se distingue de façon plus prononcée encore dans l'efficacité, grâce à son approche de proximité. La présence physique, les équipements, la technologie, la vigueur de ses agents du fait de leur jeunesse, permettent à **Touba-Sécurité** d'opérer une surveillance préventive performante.

Touba- Sécurité a donc développé autour de trois valeurs "**Innovation, Confiance, Maîtrise**", toute une gamme de services de sécurité adaptés aux secteurs publics et privés, que nous vous invitons à découvrir.

Figure 2 : Système de valeur de Touba-Sécurité



Elaborée par nous-mêmes

1.3. Apport du projet

L'adéquation formation/emploi est un réel problème au Sénégal et dans les pays d'Afrique subsaharienne. En effet, à l'issue des formations (formelles et informelles), l'insertion sociale et professionnelle des jeunes reste une difficulté majeure pour les bénéficiaires. Imputable à la rareté de l'emploi dans ces pays, la situation pourrait néanmoins trouver un début de solution avec le projet **Touba- sécurité**. Cela s'explique par son programme et son impact social.

L'approche Marketing-mix à mettre en œuvre est le principal outil de fiabilité et de vitalité du projet. Etant donné que, le besoin suscite la demande, la demande sous-tend l'offre et l'offre vient satisfaire le besoin. La trilogie Besoin/Demande/Offre est, dans cette conception, le socle de déploiement du projet **Touba- sécurité**.

Section 2 : Présentation des résultats des différentes études

Dans cette partie, il sera procédé à l'analyse des besoins et du marché, à celle de l'offre, à la stratégie marketing, à la segmentation du marché, à la matrice des forces, faiblesses opportunités et menace, aux moyens d'action marketing et à la stratégie de pénétration et à l'établissement des dépenses d'exploitation en marketing.

2.1. Analyse des besoins et du marché

Nous procéderons à deux catégories d'analyse : une première quantitative et une seconde qualitative

2.1.1. Analyse quantitative des données recueillies lors de l'enquête

Pour les besoins de l'analyse du marché, différentes approches ont été utilisées pour collecter des données. Le questionnaire a été privilégié pour les données quantitatives et les entretiens pour les données qualitatives.

Le questionnaire que nous avons choisi d'administrer en face à face nous a permis de traiter un grand nombre d'échantillons, d'établir des relations statistiques et des comparaisons chiffrées. L'entretien quant à lui, a permis d'aller plus en profondeur et d'avoir des réponses qualitatives.

Nous avons adressé deux types de questionnaires, l'un était destiné aux gardiens travaillant déjà pour les entreprises concurrentes. L'autre était destiné aux particuliers afin de mesurer la demande et les attentes que le public cible avaient par rapport à la sécurité de proximité. Nous avons également passé des entretiens avec différentes cibles. Par exemple nous nous sommes rapprochés du Lieutenant SIMAL du ministère de l'intérieur qui dirige la commission approuvant les entreprises de gardiennage pour avoir des informations sur la législation à laquelle notre entreprise était soumise. Nous avons par ailleurs consulté des dirigeants d'entreprises de sécurité pour avoir des informations sur le secteur et les pratiques usuelles.

Les gardiens à qui nous avons administré le questionnaire ont une moyenne d'âge de 36 ans et travaillent dans leur structure depuis environ 8 années. Ils ont un salaire oscillant entre 48 000 et 50 000 francs CFA et travaillent en moyenne 56 heures par semaine. Le tableau ci-dessous récapitule les différentes informations que nous avons pu tirer des questionnaires administrés.

Tableau 3 : Exploitation questionnaires-vigiles

Questions	Oui	Non
Estimez-vous être bien payés ?	30%	70%
La société pour laquelle vous travaillez vous a-t-elle formé avant votre prise de fonction ?	38%	62%
Aimez-vous votre travail ?	30%	70%
Estimez-vous être dans de bonnes conditions de travail ?	54%	46%
Avez-vous déjà été dans une situation dangereuse au travail ?	38%	62%

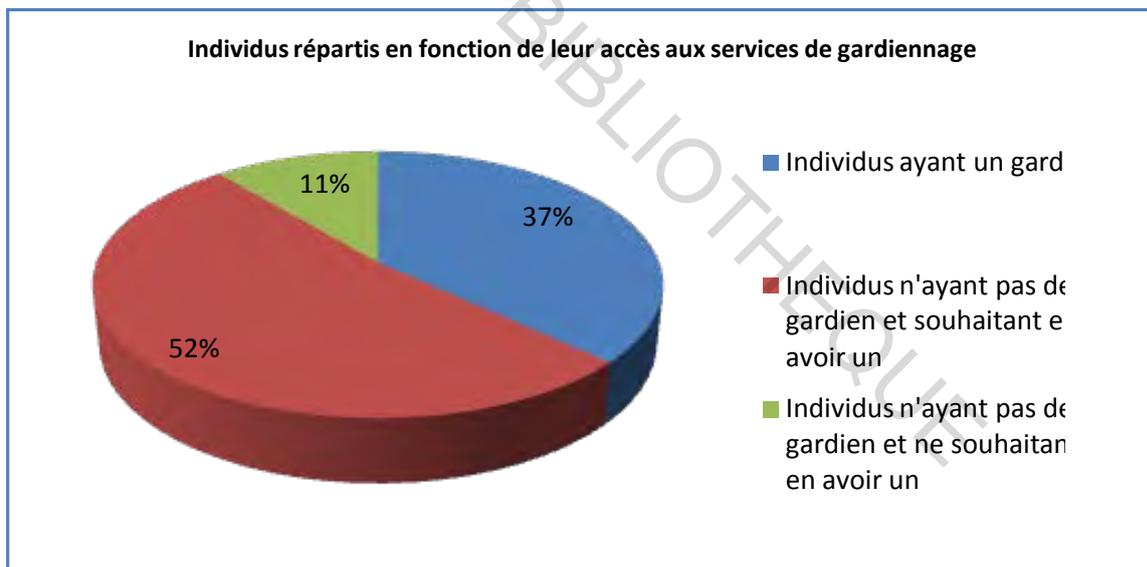
Elaboré par nous-mêmes

Nous avons eu des répondants assez hétérogènes pour les particuliers interrogés. Ils avaient entre 17 et 54 ans et leur moyenne d'âge était de 35 ans. Ils s'estiment prêts à déboursier environ 70 000 francs pour une formule de gardiennage individuel et 26 000 francs pour une formule de gardiennage collectif.

Le tableau ci-après répertorie les informations récoltées à partir des questionnaires.

Tableau 4 : Exploitation questionnaires-particuliers

Questions	Oui	Non
Vivez-vous en famille ?	79%	21%
Avez-vous des personnes en charge ?	53%	47%
Disposez-vous d'un service de gardiennage ?	37%	63%
Etes-vous satisfaits des prestations offertes ?	71%	29%
Si vous n'avez pas de gardien, aimeriez-vous en avoir ?	83%	17%
Vous sentez vous en sécurité à Dakar ?	21%	79%
Avez-vous déjà été victime d'un vol ou d'une agression à Dakar ?	58%	42%
Connaissez-vous quelqu'un qui a été victime d'une agression ou d'un vol à Dakar ?	95%	5%

Figure 3 : Diagramme de répartition des individus en fonction de leur accès au service de gardiennage

Elaborée par nous-mêmes

2.1.2. Analyse qualitative des données recueillies lors de l'enquête

- La demande

La presse fait état chaque jour des cas de vol ; d'agression. Ce qui est un indicateur de l'insécurité galopante à Dakar. Les services de sécurité publique malgré la création récente de l'agence nationale de la sécurité de proximité ne parviennent pas à maîtriser la situation. Face

à cette situation les particuliers sont obligés de faire appel à des sociétés privées pour leur sécurité. Mais ils ne réclament pas tous le même type de service. C'est ainsi que deux catégories de cibles sont identifiées : les cités qui demandent un système de gardiennage collectif et les institutions privées avec les étrangers résidants qui sollicitent un type de gardiennage personnalisé. C'est dans ce contexte que s'inscrit la création de notre société qui a comme ambition d'offrir un service de qualité à ses clients.

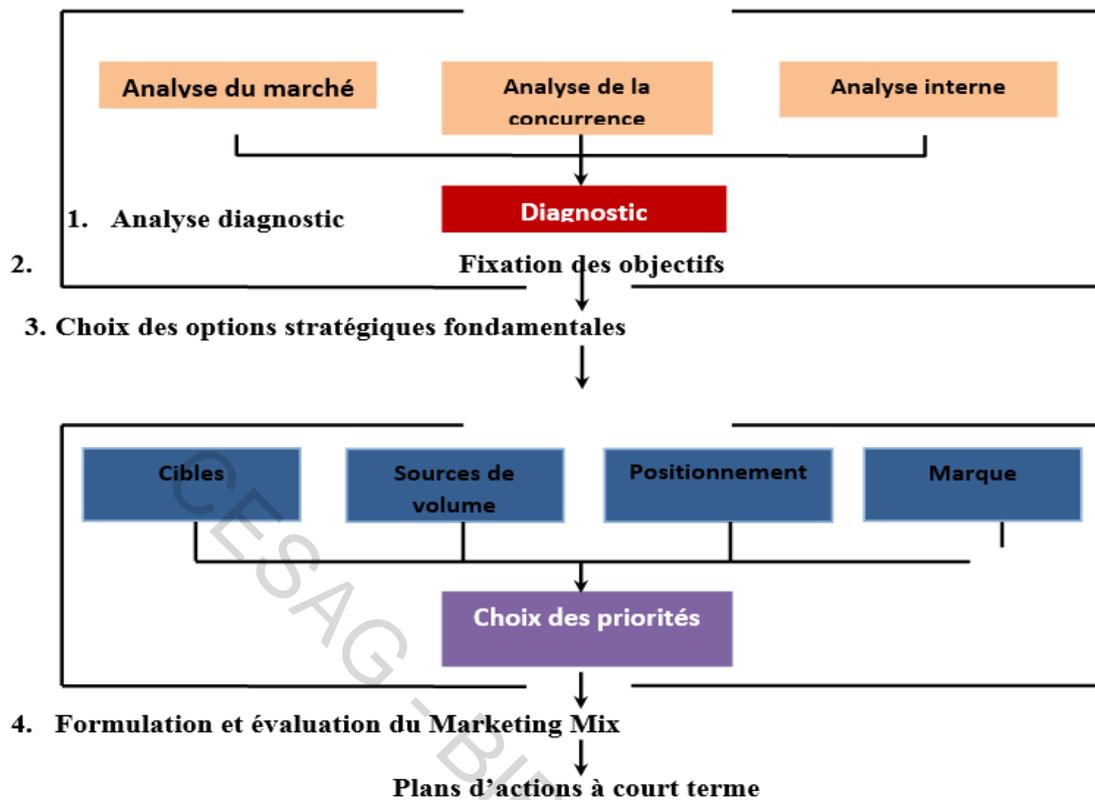
- **L'offre**

Il existe bien des sociétés de gardiennage déjà établies avec leur offre. Mais dans notre étude nous nous sommes rendu compte de deux défaillances majeures. Pour ce qui est de l'offre de gardiennage collectif les clients se plaignent du manque de formation des vigiles ; de l'absence de rigueur des prestataires et de leur caractère informel. Quant à l'offre personnalisée ; elle est assurée par un nombre limité de sociétés qui appliquent des prix très élevés. Devant une telle situation notre société trouve sa place car elle propose un service qui intègre entièrement les préoccupations des clients potentiels. Ces derniers sont alors prêts à consommer notre produit car il est adapté à leurs besoins de professionnalisation des vigiles et à leurs possibilités quant à leur pouvoir d'achat.

2.1.3. Stratégie marketing

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie marketing, la démarche généralement suivie comporte cinq étapes essentielles (Mercator, 2003) qui sont schématisées dans la figure ci-dessous :

Figure 4 : Stratégie marketing



Source : Mercator 2013

(Pour mémoire)

La première étape est une analyse-diagnostic de l'environnement, du marché, des clients et de la concurrence d'une part et de l'entreprise elle-même d'autre part. La deuxième étape consiste à formuler, d'une manière précise, les objectifs qui seront assignés à la stratégie. La troisième étape consiste à définir les options stratégiques fondamentales, à savoir les cibles, le positionnement, les sources de volume, la politique de marque et le choix des priorités. La quatrième étape consiste à formuler et à évaluer, à partir des options fondamentales retenues, un marketing-mix précis, c'est-à-dire une combinaison de politique de produit, de prix, de distribution et de communication. La cinquième étape enfin, consiste à évaluer et valider les plans d'actions proposés.

Dans le cadre de notre projet nous avons intégré ces étapes en nous appuyant sur des modèles d'analyse tels que le SWOT, Le PESTEL. Ces modèles d'analyse permettent d'appréhender de manière objective et pertinente les différents types d'environnement auxquels peuvent être confrontés une nouvelle entreprise. Il s'agit, entre autres, de l'environnement externe et interne de cette dernière. Nous avons également procédé à une segmentation du marché de la

sécurité en ciblant principalement les groupes de particuliers qui ne sont, en réalité, que des habitants des nouvelles cités et résidences. Toutefois, dans un souci de pérennisation des activités de l'entreprise Touba- Sécurité, nous offrirons des services à des groupes privés, et à une clientèle élite. Cette segmentation se présente comme suit:

2.1.4. Segmentation du marché

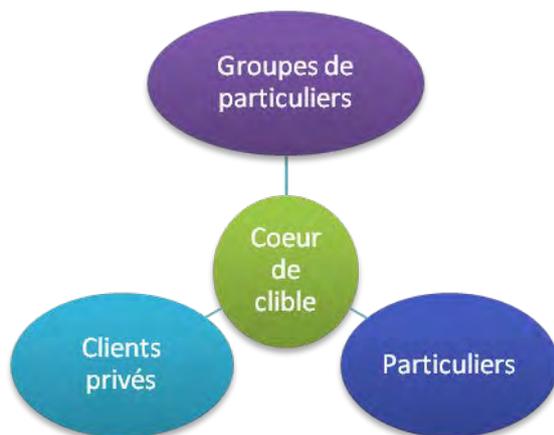
Ce service est destiné à tout groupe de particuliers résidant à Dakar désirant se sentir en sécurité sans aucune forme de discrimination possible. En outre, des services connexes seront mis à la disposition du grand public. Cependant, une fois l'étape de l'élaboration de la stratégie marketing franchise, nous avons concentré la suite de l'analyse sur les moyens d'actions Marketing.

Ci-après la matrice des SWOT et le diagramme PESTEL de la société **Touba- Sécurité**.

La matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau du Domaine d'Activité Stratégique de Touba- Sécurité.

Le diagramme PESTEL quant à lui parle de l'environnement de l'entreprise.

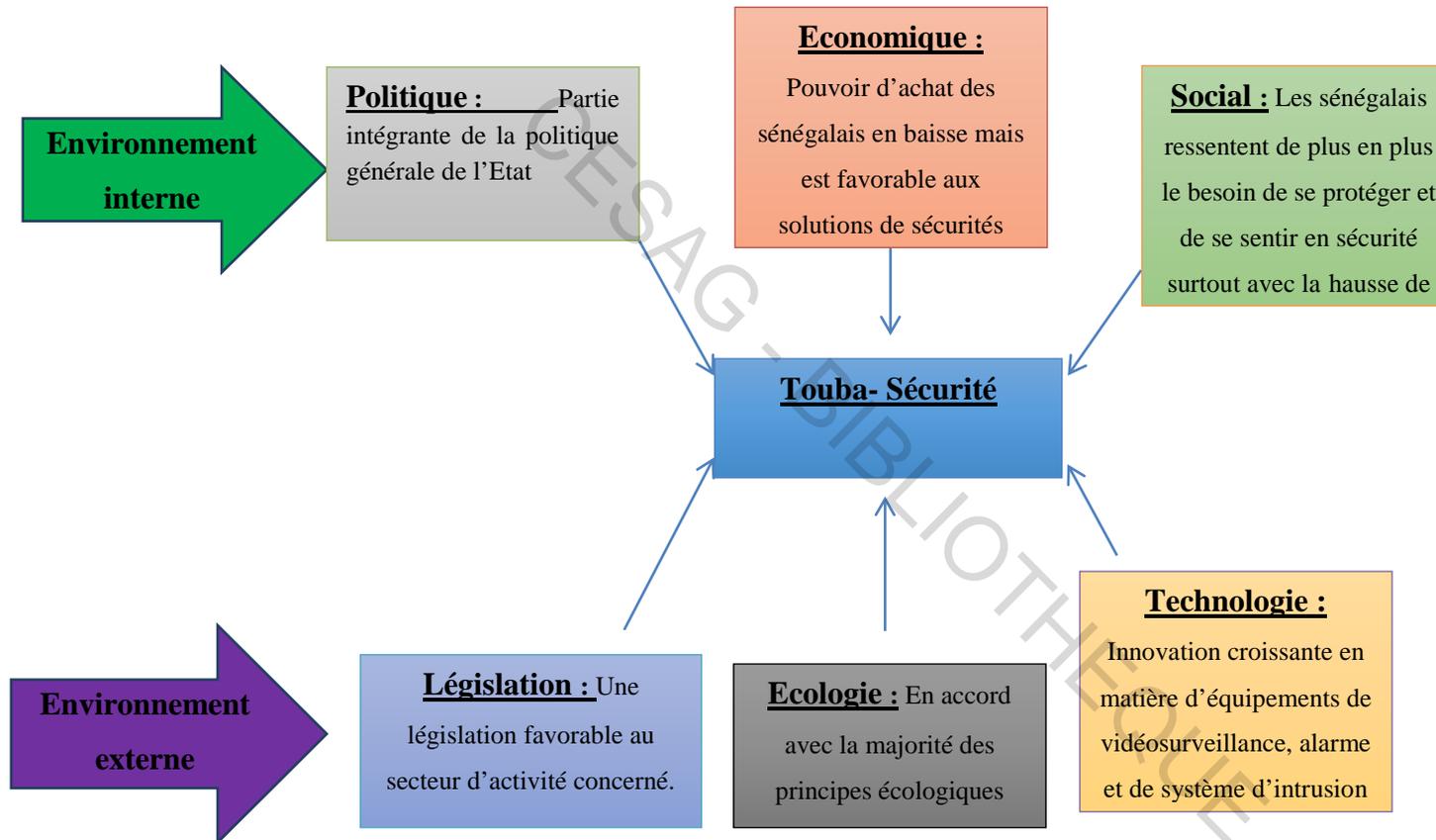
Figure 5 : Segmentation du marché



Elaborée par nous-mêmes

2.1.5. Matrice des Forces Faiblesses Opportunités Menaces

Figure 6 : Diagramme PESTEL



Elaborée par nous-mêmes

2.1.6. Moyens d'actions Marketing : MARKETING MIX

Le marketing dispose de cinq grandes familles de moyens d'action (Mercator, 2003). Les deux premiers concernent l'offre que l'entreprise va faire à ses clients potentiels, d'une part en termes de caractéristiques du produit, d'autre part en termes de prix. Les trois autres ont pour objet de stimuler la demande des produits de l'entreprise de la part de ses clients potentiels. Ce sont : la politique de distribution, les outils de la vente et la communication sous les différents aspects.

Le produit est l'un des quatre éléments du marketing-mix avec le prix, la distribution et la communication. La politique de produit consiste, en effet, à concevoir, organiser et renouveler ce que l'entreprise vend ou propose à ses clients, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service. Dans le contexte du projet, nous avons élaboré ces actions du marketing –mix comme suit :

Tableau 5 : Marketing-mix

Eléments	Description
Produits/services	<ul style="list-style-type: none"> - Services de gardiennage 24/7; - Service de protection rapprochée; - Service de formation payante; - Services divers.
Prix	<p>Le service de gardiennage sera proposé dans trois packages différents :</p> <p>Package Individuel : Service de gardiennage 24/7 au prix de 250.000 FCFA/mois ;</p> <p>Package Collectif : Service de gardiennage collectif à raison de 25 000 FCFA par foyer ;</p> <p>Pour la partie formation des vigiles, nos tarifs seront de 250 000 FCFA/an/Vigile.</p> <p>Vente de sprays poivrés à 20 000 F CFA l'unité</p> <p>Services de Self défense à 20 000 F CFA par personne</p>
Place	<p>Le siège de l'entreprise sera localisé à Dakar, au quartier des Almadies ainsi que son centre de formation. Nous allons offrir nos services dans tout Dakar à travers le canal direct, c'est à dire qu'il n'y aura pas d'intermédiaires avec les groupes de particuliers désireux de se procurer nos services.</p>
Promotion, Publicité	<p>Notre politique de promotion repose essentiellement sur le marketing direct et la publicité (campagne de fidélisation des clients, distributions de brochures, de flyers, Panneau Publicitaire etc.)</p> <p>En effet, grâce à ces deux outils, nous allons contacter directement les associations de consommateurs des banlieues pour vendre nos produits/services auprès des groupes de particuliers désireux d'en profiter.</p>

Elaboré par nous-mêmes

2.1.7. Stratégie de pénétration

Cette stratégie consiste à pratiquer une politique de prix bas permettant de prendre des parts de marché aux concurrents. Elle nécessite des économies d'échelles permettant de réduire sensiblement les coûts compte tenu du prix bas ; une demande élastique au prix. Une fixation de prix suffisamment bas pour toucher le public le plus vaste possible.

Tableau 6 : Dépenses d'exploitation en marketing

Type	Montant (FCFA)
Marketing Direct/Marketing relationnel Phoning Mailing Prospectus SMS Internet Réseaux sociaux	1 500 000 /an pendant les 3 premières années d'exploitation
Publicité TV Radio Presse	3 500 000/an pendant les 3 premières années d'exploitation
Total	5 000 000/an

Elaboré par nous-mêmes

2.2. Analyse Technique

Les entreprises de gardiennage offrent (5) prestations. Il s'agit de : la prestation « agent de sécurité », la prestation « intervenant ou groupe d'intervenants ronds », la prestation « gardiennage de bureau ou de parking », la prestation « maître chiens », et, enfin la prestation « agent de sécurité incendie ».

2.2.1. Les différentes prestations

➤ Agent de sécurité

Il assure la protection et la sécurité des marchandises et des personnes. Les sites concernés sont : les magasins et les lieux de passage (pour contrôler et filtrer les entrées et sorties), etc.

➤ Intervenant ou groupe d'intervenants rondier

Il assure la protection des sites ou entrepôts, la nuit notamment ; la surveillance à partir d'un poste fixe ou lors de rondes et la prévention des actes de malveillance.

➤ Gardiennage de bureau ou de parking

Un agent veille au respect du règlement intérieur. Les sites concernés sont : les immeubles, les centres d'affaires, parkings, etc.

➤ Maitres chiens

Il s'agit de la présence d'un agent de sécurité accompagné d'un chien dressé. Le chien flaire et entend avant l'homme la présence d'un intrus.

➤ Agent de sécurité incendie

Il assure la prévention et la sécurité des établissements face aux incendies. Ses différentes missions consistent à assurer la sécurité des biens et des personnes, former et informer le personnel et s'assurer que le matériel est en état de fonctionnement.

Pour le début du projet nous allons offrir (3) prestations ; celles qui correspondent à la demande actuelle : agent de sécurité, intervenants ou groupe d'intervenant rondier et le gardiennage de bureau ou de parking. Nous allons présenter le processus de production pour ces prestations et répertorier le matériel nécessaire. Ensuite nous indiquerons la localisation du projet.

2.2.2. Le processus de production

- Estimation du nombre de clients au départ
- Recrutement des vigiles
- Formation des vigiles
- Achat du matériel de travail des vigiles
- Elaboration des plans de travail des vigiles
- Démarrage des prestations
- Suivi et évaluation du travail

- Besoins en matériel
- Bâtiments et travaux
 - Achats terrain de 500m²
 - Construction d'un immeuble à (2) niveaux
- Matériel d'exploitation
 - Achat de l'équipement de la salle de formation
 - Achat des tenues
 - Achat des matraques
- Mobilier et matériels de bureau
 - Achat accessoires informatique
 - Raccordement téléphone
 - Achat mobilier des bureaux

2.2.3. : Site du projet

La société aura son siège aux Almadies, quartier qui offre différents avantages :

- Les habitants ont en général les moyens de payer les services d'un gardien,
- Accessibilité des zones cibles du projet,
- Notoriété des sociétés installées dans cette localité,
- Visibilité par les potentiels clients

2.3. Analyse organisationnelle du projet

Dans cette partie l'option institutionnelle sera précisée, ainsi que le coût et la structuration.

2.3.1. Analyse institutionnelle et structurelle

Pour la formalisation du projet ; nous avons opté pour la création d'une société sous la forme juridique de Société Anonyme(S.A) dont les règles de constitutions et de fonctionnement sont édictées au niveau de l'acte uniforme de l'OHADA.

Ainsi, le choix d'une S.A résulte de plusieurs raisons :

- Le besoin important des investissements par le projet (la S.A peut même faire appel à l'épargne publique)
- La possibilité de libérer seulement le quart du capital
- La recherche d'une certaine crédibilité auprès des institutions financières ;
- La préservation du patrimoine des promoteurs en cas de faillite de l'entreprise ;
- La possibilité d'avoir des actionnaires ;
- La possibilité pour les associés en principe de céder librement leurs actions
- L'accès au code des investissements.

Le coût du projet s'élève à 220 366 667 FCFA. Il est réparti comme suit :

Tableau 7 : Plan de financement du projet

Apport personnel	88 146 667 F CFA
Emprunt	132 220 000 F CFA
Cout du projet	220 366 667 F CFA

Élaboré par nous-mêmes

Le projet pourrait faire face à des contraintes parmi lesquelles la barrière financière mais celle-ci n'est pas incontournable si l'on considère la politique de l'Etat du Sénégal en matière de sécurité qui est même allé jusqu'à créer une agence nationale de la sécurité de proximité .C'est dire que notre projet s'inscrit dans le cadre de l'orientation de la politique de l'Etat du Sénégal en la matière.

Une autre contrainte à laquelle le projet pourrait être confronté est la barrière réglementaire. En effet, il faut d'abord obtenir une autorisation du ministère de l'intérieur pour que l'existence de la société soit légale. Aussi il faudra décrocher des autorisations de port d'armes. Ce qui n'est pas aisé car il faut une autorisation spécifique pour chaque type d'arme.

2.3.2. L'organisation du projet

Une organisation est une entité sociale par laquelle les fonctions et activités opérationnelles de l'entreprise sont structurées et réparties en unités organiques. Elles sont composées de personnel de direction, d'encadrement et de la main d'œuvre dans le but de coordonner et de contrôler les résultats de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs.

Le projet s'articule autour de deux composantes : le volet gardiennage proprement dit et le volet formation. L'organisation préconisée doit alors intégrer ces deux aspects. Elle sera dirigée par un président directeur général assisté des directeurs des différents départements.

2.3.3. La charte des responsabilités

L'analyse organisationnelle permet d'identifier les responsables pour chaque tâche. Dès lors, il est primordiale de s'assurer que chaque membre du personnel connaît sa responsabilité et celle des autres participants. La charte des responsabilités est l'outil utilisé à cette fin et elle permet non seulement de déterminer les responsabilités ; mais aussi de montrer l'interdépendance des activités et la communication qui doit être établie afin de s'assurer d'une bonne coordination et surveillance du projet.

2.3.4. La gestion des ressources matérielles

Chaque service est responsable de la bonne tenue du matériel mis à sa disposition ; mais leur renouvellement est du ressort du directeur administratif et financier et du Directeur Commercial. Quant à la gestion du matériel informatique ; elle est externalisée.

2.3.5. L'application des principes de bonne gouvernance

Les différents types de ressources dont dispose l'entreprise doivent être gérés de manière optimale voire efficiente pour une pérennisation de l'entreprise. C'est dans cette optique que

s'inscrit la charte de bonne gouvernance qui doit faire l'objet d'une large diffusion et partagée par tous les acteurs et partenaires du projet.

2.3.6. Les ressources humaines

❖ La gestion des fonctions

- Le président directeur général :

Il est chargé du management stratégique de l'entreprise. Il met en œuvre la politique de l'entreprise par l'exécution du programme d'activité annuelle approuvé par ces derniers. Il a un niveau bac + 5 avec une dominante en gestion.

- Le directeur administratif et financier :

Il tient la comptabilité et élabore le budget. En outre ; il gère le service administratif et assure l'intérim du président directeur général en cas d'absence. Il doit avoir un niveau bac + 5 en administration et finance avec au moins 3 ans d'expérience professionnelle dans un poste similaire.

- Le directeur de l'exploitation :

Véritable professionnel de la sécurité ; il est chargé du recrutement des vigiles et de leur gestion au quotidien. Il élabore les plans de formation et les contrats avec les clients. C'est aussi lui qui définit la stratégie d'intervention de la société. Il doit être ancien militaire avec au moins le grade de sous-officier et disposer d'une formation en sécurité privée.

- Le responsable commercial :

Chargé de vendre l'image de l'entreprise ; il doit en permanence se déplacer vers les potentiels clients pour leur proposer les services de l'entreprise. Il élabore aussi la politique marketing de l'entreprise. Il doit avoir un niveau bac + 2 en techniques commerciales et marketing avec au moins 3 années d'expérience professionnelle.

- L'assistante de direction :

Elle reçoit les visiteurs et le courrier ; saisit les documents que lui transmettent les différents services. Elle gère en même temps la boutique pendant les deux premières années d'existence

de l'entreprise. Elle doit avoir une formation d'assistantat de direction bac + 2 avec au moins 2 ans d'expérience professionnelle.

- Les deux chargés de formation :

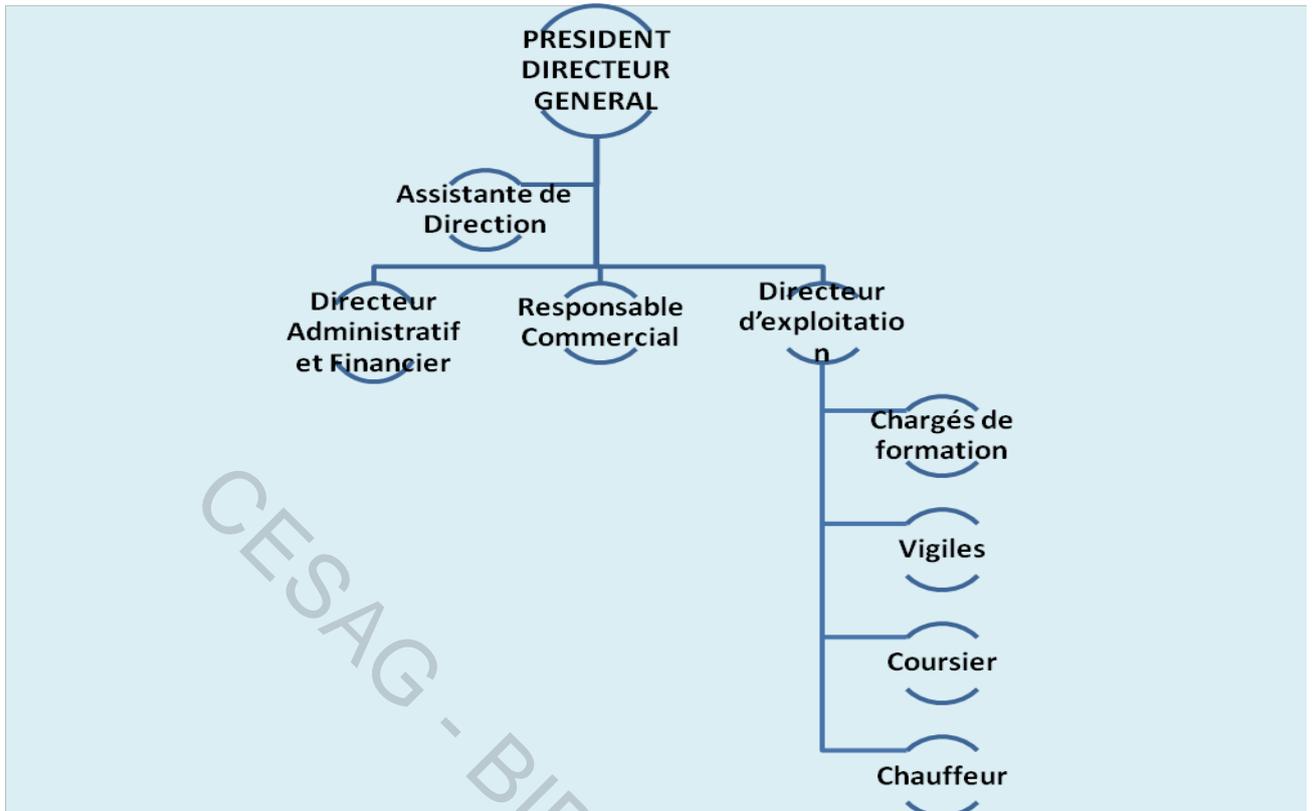
Ils gèrent le centre de formation et exécutent les différents plans de formations proposés par le directeur de l'exploitation. Ils doivent être des anciens militaires avec une solide formation en sécurité privée et être des maitres en arts martiaux.

- Les 150 vigiles : Ils doivent être âgés au maximum de 25 ans et avoir un niveau d'études correspondant au moins au BFEM. En plus de cela ils recevront une formation de 3 mois auprès du centre de formation. Ils sont chargés d'exécuter les services que propose l'entreprise aux clients.
- le coursier : Il doit être âgé au maximum de 23 ans avec un niveau bac et disposer d'un permis de conduire catégorie C (pour conduire une mobylette).
- Le chauffeur : Il doit être âgé au maximum de 25 ans, disposer d'un permis de conduire catégorie B avec une expérience professionnelle de 2 ans au sein d'une société privée.

❖ L'organigramme du projet

Pour une souplesse du pilotage et pour une minimisation des couts fixes lors du démarrage ; le personnel sera réduit au strict minimum. Ainsi le président directeur général aura sous sa responsabilité trois services et une assistante

Figure 7 : Organigramme du projet



Elaborée par nous-mêmes

L'organigramme du projet est un élément déterminant dans le pilotage. Il convient de lui accorder une attention particulière. Il est susceptible de modification en fonction de l'évolution de l'entreprise.

2.4. Cadre réglementaire

Dans cette partie, nous allons d'abord évoquer la forme juridique de l'entreprise ensuite présenter successivement le tableau avantages- inconvénients et celui comparatif pour le choix de la forme juridique.

2.4.1. Forme juridique de l'entreprise

Toute personne désirant exercer une activité commerciale, industrielle ou artisanale au Sénégal peut choisir l'une des formes juridiques qui convient à l'activité envisagée parmi

celles prévues par la législation sénégalaise et l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique.

Le statut juridique d'une entreprise détermine largement la vie de celle-ci. Il est important d'opter pour un statut qui correspond le mieux aux motivations et aux objectifs de l'entrepreneur ainsi qu'au contexte socio-économique et juridique du pays. Nous avons alors choisi de créer une Société Anonyme dirigée par un Président Directeur Général. Notre choix repose sur plusieurs raisons parmi lesquelles :

- Le besoin important des investissements par le projet (la S.A peut même faire appel à l'épargne publique)
- La recherche d'une certaine crédibilité auprès des institutions financières ;
- La préservation du patrimoine du promoteur en cas de faillite de l'entreprise ;
- La possibilité d'avoir des actionnaires ;
- L'accès au code des investissements.

La Société Anonyme est une société commerciale dont les associés ou actionnaires détiennent un droit représenté par un titre négociable appelé action. Ils ne supportent les pertes éventuelles qu'à concurrence de leurs apports.

Le capital social minimum est fixé à 10 000 000 de francs CFA dont le quart doit être libéré immédiatement. Il est divisé en actions dont le montant nominal ne peut être inférieur à 10 000 francs CFA.

Pour justifier notre choix, nous nous sommes basé sur plusieurs raisons. Les deux tableaux suivants comparent les avantages et les inconvénients des différents types de société.

TABLEAU AVANTAGES - INCONVENIENTS

Statut Juridique	Avantages	Inconvénients
Entreprise Individuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun capital minimum exigé pour le démarrage • Formalités de constitution rapides et simplifiées • Coût de constitution assez faible • Régime fiscal forfaitaire, incitatif et très souple. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité illimitée de l'entrepreneur. En cas de faillite, le patrimoine de l'entrepreneur est engagé • Faible crédibilité vis-à-vis des partenaires : banques, fournisseurs, clients... • Accès difficile au crédit
S.A.R.L	<ul style="list-style-type: none"> • Capital minimum exigé pas trop important 1 000 000 F CFA • Responsabilité limitée : les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports ; • Les associés ont la possibilité d'assurer un contrôle étroit de l'accès de nouveaux associés au capital de la société • La société pourra continuer d'exister en cas de décès de l'un des associés ou du gérant (si le contraire n'est pas stipulé dans les statuts) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le capital minimum exigé bloque certaines initiatives • Obligation de passer par un notaire pour les actes constitutifs (statuts, déclaration de conformité...) • Frais de constitution très élevé (plus 40% du capital minimum) • Les associés ne peuvent céder librement leurs parts sociales.
S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Très crédible auprès des tiers • Grande capacité de mobilisation des fonds (la S.A peut faire appel à l'épargne publique) • Le risque limité aux apports • La possibilité de libérer seulement le quart du capital • La possibilité pour les associés en principe de librement de céder leurs actions 	<ul style="list-style-type: none"> • Le capital social minimum assez élevé • Frais de constitution très élevés • Système d'administration très lourde (CA, commissaires aux comptes...) pour les nouvelles sociétés
G.I.E	<ul style="list-style-type: none"> • Le GIE peut être créé sans capital de départ • Les formalités de constitution assez souples • Flexibilité dans l'organisation et le fonctionnement • Régime fiscal forfaitaire, incitatif et très souple 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres d'un GIE sont supposés avoir une activité. Le GIE, lui-même, ne peut pas avoir pour but la recherche et le partage de bénéfices mais plutôt « de mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les moyens de cette activité » • Faible crédibilité vis-à-vis des tiers, surtout des banques • Les membres du GIE sont solidairement responsables des dettes du GIE

TABLEAU COMPARATIF POUR LE CHOIX DE LA FORME JURIDIQUE

Statut Juridique	Entreprise Individuelle	S.A.R.L	S.A.	G.I.E
Associés Min.	01	01	01	02
Capital minimum démarrage	0	1.000.000 CFA minimum à libérer intégralement à la constitution	10.000.000 CFA minimum; libération du ¼ à la constitution et du solde dans les 3 ans	0
Crédibilité auprès des tiers	Très Faible	Importante	Très importante	Faible
Responsabilité associé	Illimitée (élargie aux biens personnels de l'entrepreneur)	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Illimitée et solidaire (sauf convention contraire avec les tiers)
Éligibilité au CI ou EFE	OUI	OUI	OUI	OUI
Commissaires aux comptes	Sans	Pas obligatoire*	Obligatoire	Sans
Direction	Entrepreneur	Gérant (associé ou non) nommé par les associés	Directeur général, ou Administrateur Général	Président
Imposition des bénéfices	Contribution Globale Unique jusqu'à 25 millions de CA pour les services et 50 millions pour les commerces de marchandises IS sur option	Impôt sur les sociétés (IS) 25% du bénéfice net	Impôt sur les sociétés 25% du bénéfice net	Contribution Globale Unique jusqu'à 25 millions de CA pour les services et 50 millions pour les commerces de marchandises (ou IS sur option)
L'impôt minimum forfaitaire	0 IMF : C'est le minimum dû si le résultat est déficitaire	Entre 500 000 et 1000 000 (selon le chiffre d'affaires)	Entre 500 000 et 1000 000 (selon le chiffre d'affaires)	0

(*) Si le capital dépasse 10 000 000 F ou le chiffre d'affaires dépasse 250 millions de FCFA, ou l'effectif permanent dépasse 50 personnes

2.5. Législation

Pour les sociétés de gardiennage, la législation est régie par le décret N° 2003-447 du 23 juin 2003, décret abrogeant et remplaçant le décret N° 79-113 du 1^{er} février 1979 fixant les conditions d'exercice des activités de surveillance, de gardiennage et d'escorte de biens privés.(voire le décret dans son intégralité en annexe, page 66)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

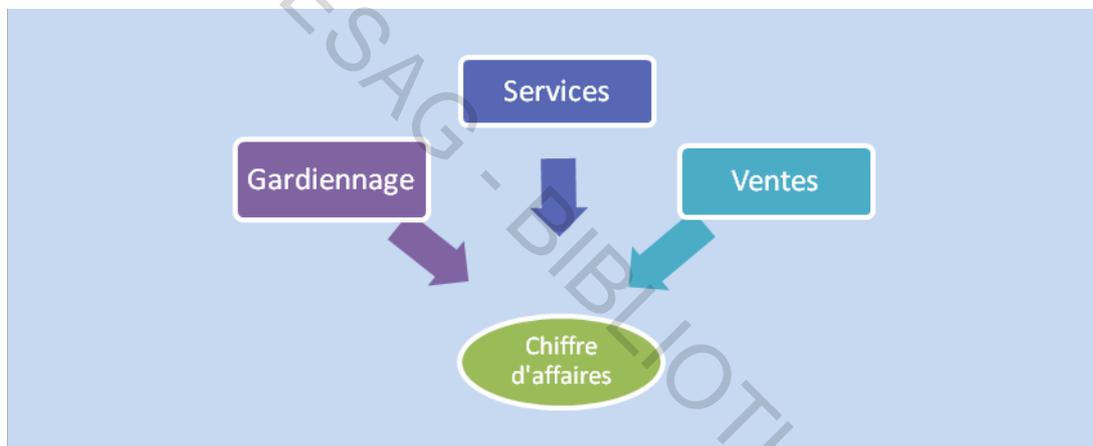
Chapitre 4 : ANALYSES FINANCIERE, ECONOMIQUE ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Analyse financière

En année de croisière, le chiffre d'affaires prévu s'élève à 348 000 000 de francs CFA. L'investissement étant réalisé en année 0, l'entreprise fonctionnera à 50% de sa capacité en année 1 et atteindra son rythme de croisière en année 2.

Les 348 000 000 de francs CFA du chiffre d'affaires se décomposent comme suit. Une partie des fonds provient du gardiennage, une autre partie de la vente de sprays poivrés et la dernière partie provient des services proposés par **Touba- Sécurité**.

Figure 8 : Répartition du chiffre d'affaires



Elaborée par nous-mêmes

Les gardiens sont divisés en deux groupes. Un premier groupe s'occupe du gardiennage collectif. Il est prévu en moyenne deux gardiens pour 15 maisons. Chaque maison est facturée à hauteur de 25 000 F CFA et 100 vigiles sont affectés à cette activité.

Le deuxième groupe de gardiens s'occupera du gardiennage individuel. La prestation inclut une surveillance assurée par 2 gardiens et facturée à 250 000 francs CFA.

1.1. Analyse financière sommaire

La raison d'être d'un projet à but lucratif se mesure à sa capacité de générer des cash flows positifs susceptibles de lui permettre de faire face à ses engagements financiers. Cette partie nous permettra alors de mesurer la rentabilité de l'entreprise.

❖ **Interprétation des résultats de l'analyse financière sommaire**

Les investissements sont estimés à 170.300.000FCFA. Ce montant s'explique par l'option d'acheter un terrain à 30.000.000FCFA et la construction d'un bâtiment à 2 niveaux pour 50.000.000FCFA. Il y'a aussi l'achat de 2 véhicules à 50.000.000FCFA. Le reste est composé des coûts de formation, et de l'achat du matériel pour les vigiles (tableau 7, page 71) .Le fonds de roulement est de 48.216.667FCFA (tableau 8, page 72). La valeur résiduelle s'élève à 74.416.667FCFA.

Les prévisions de recettes et de charges sont faites sur la base des informations de l'étude technique. La pleine capacité de production sera atteinte la deuxième année. Les dépenses d'exploitation se chiffrent à 105.100.000FCFA la première année et à 200.200.000FCFA à partir de l'année de croisière dont 163.200.000FCFA pour le paiement des salaires. Les recettes sont de l'ordre de 348.000.000FCFA en année de croisière représentant les revenus générés par les gardiens pour 300.000.000FCFA, les prestations de service pour 24.000.000FCFA et les ventes de la boutique pour 24.000.000FCFA aussi. Le type de financement est un emprunt à moyen terme avec un différé de 2 années.

L'analyse de l'échéancier des flux financiers (tableau 9, page 74) donne les résultats suivants :

- Un risque financier sommaire du projet qui est de 0,5. Le projet est donc moyennement risqué.
- Un Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI) qui est de 3 ans et 5 jours.
- Un Rendement de l'Unité Monétaire Investie (RUMI) qui est de 3.47.

L'EFF montre un résultat négatif les deux premières années à cause de l'investissement lourd consenti. Il devient positif dès la troisième année avec 144.133.333FCFA pour se stabiliser à 286.933.333FCFA la cinquième année.

La Valeur Actuelle Nette actualisée à 20% s'élève à 214 036 878FCFA. (Le taux d'actualisation est une donnée exogène généralement annoncée par les statistiques officielles)

Le Taux de Rentabilité Interne du projet est quant à lui de 55,8% et est atteint lorsque la VAN s'annule.

En appréciant les résultats de l'étude financière sommaire, on peut affirmer que le projet est financièrement rentable du point de vue de cette analyse.

Nous allons maintenant présenter l'analyse financière détaillée pour voir si les résultats de l'analyse sommaire seront confirmés ou infirmés.

1.2. Analyse financière détaillée

❖ Interprétation de l'analyse financière détaillée

- Les amortissements

La dotation aux amortissements s'élève à 20.963.333FCFA pour les 3 premières années. Elle est de 19.897.482FCFA pour le reste du projet (tableau 12, page 75).

- Le plan de financement du projet

Il est financé sur fonds propres à 40% et le reste sur emprunt bancaire.

Avec un prêt à long terme de 8 ans avec 2 ans de différés au taux de 10% par an qui est mis à disposition à l'année 0. 40% représentent un apport en fonds propre du montant total du coût du projet. Les actionnaires reçoivent un dividende s'élevant à 10% du montant des capitaux propres. Les dividendes sont payés dès que le résultat net le permettra.

- Fonds propres : 88.146.667FCFA
- Montant de l'emprunt : 132.220.000FCFA
- Taux d'intérêt : 10% pour 5ans avec un différé de 2 années,
- Remboursement par annuité constante
- Dividendes de 10% des capitaux propres

NB : le cout global étant connu (220.366.667 FCFA), l'apport représente 40% (88.146.667 FCFA). Le taux d'intérêt (10%) et les conditions du remboursement sont négociés avec la banque alors que les capitaux propres sont rémunérés à hauteur de 10%.

- **Le remboursement**

Le prêt est accordé en année 0 relative à la période d'investissement. Le remboursement du principal démarre à la troisième année. Il va se terminer à la cinquième année (tableau 14, page 77).

- Le compte de résultat prévisionnel (tableau 15, page 77)

On constate un résultat net positif sur toute la durée du projet. A la dernière année, il atteint 156.946.963FCFA.

Le projet a une capacité d'autofinancement(CAF) positive pendant toute la durée de l'étude. Cela permet à l'entreprise de bénéficier de la confiance des partenaires. Cette CAF qui est de 176.094.424FCFA la cinquième année permet de faire face à tous les engagements de l'entreprise.

- **Le tableau de trésorerie**

Il a été retenu que les dividendes ne sont payés que si la situation financière de l'entreprise le permet. C'est donc à la deuxième année que la distribution commence avec un montant de 8.814.667FCFA .Le constat fait est que tous les soldes de trésorerie de fin d'année sont au vert. (tableau 16, page 78)

- **La rentabilité pour les actionnaires, les fonds propres et les capitaux investis**

Les niveaux de rentabilité du point de vue des actionnaires, des fonds propres et des capitaux investis, présentent également des VAN et des TRI très encourageants :

- ✓ Pour les actionnaires, la VAN est de 335.094.869FCFA à 10% et le TRI quant à lui est de 51,95% ;
- ✓ Pour les fonds propres, les ratios sont 313.123.317FCFA à 10% pour la VAN avec un TRI de 60%.
- ✓ Pour les capitaux investis, les agrégats sont de 396.961.253FCFA pour la VAN au taux de 10% avec un TRI égal à 56,43%.

En somme, les résultats de l'analyse financière permettent d'affirmer que le projet est financièrement rentable. Il n'existe aucun risque sur les capitaux investis. Les investisseurs que sont le promoteur et la banque auront une rentabilité non négligeable avec un niveau de risque très faible.

Section 2 : Analyse économique et recommandations

Cette partie traite de l'impact du projet sur l'économie nationale et se termine par des recommandations.

2.1 Analyse économique

Cette analyse peut se faire en utilisant deux méthodes différentes. La méthode des prix de référence et celle des effets. Nous avons opté pour la dernière.

❖ Incidences économiques et sociale du projet

L'analyse économique donne la contribution du projet dans le développement économique et social. La répartition de la valeur ajoutée indiquera les différents agents impactés par le projet.

- L'avantage du projet pour la collectivité nationale

La VAN du projet est de 167.050.500FCFA la première année. Elle ne cesse d'augmenter pour atteindre 422.188.378FCFA la cinquième année. Cela représente une contribution non négligeable pour l'économie d'un pays en développement comme le Sénégal.

- L'impact sur les finances du pays

Dans le projet, il n'existe pas de consommation intermédiaire importée. Donc à ce niveau, il n'existe pas de sortie de devise. L'entreprise paie un impôt sur le résultat à partir de la deuxième année pour 30.653.922FCFA. Cet impôt est de 52.315.648FCFA la cinquième année. Cela représente des recettes fiscales non négligeables pour l'Etat.

Aussi le projet a payé entièrement sa dette tout en versant les intérêts correspondants.

- Les effets sociaux

Le projet démarre avec un recrutement de 150 vigiles. Les salaires distribués sont de 163.200.000FCFA à partir de l'année de croisière.

Le bénéfice actualisé net est de 1.200.456.217FCFA au taux de 10%.

❖ **Conclusion de l'analyse économique:** Le projet est économiquement et socialement rentable. Il bénéficie aux quatre groupes d'acteurs que sont l'Etat, les ménages, les institutions financières et les investisseurs.

- **Commentaire**

Le projet, à coté de l'agence de sécurité pour la proximité aura un impact non négligeable au niveau national. La contribution du projet au développement économique peut se mesurer par la valeur actuelle nette dégagée par les activités en année 2, qui est de 340.956.020FCFA. Le bénéfice actualisé net (BAN) qui symbolise la rentabilité économique du projet est égal à 1.200.456.217FCFA, et le coût du projet est quant à lui évalué à 220.366.667FCFA.

En résumé, on peut dire qu'en plus des redevances salariales, les populations auront droit à une sécurité renforcée avec un service de qualité. Il contribuera aussi à faire revenir la quiétude dans les localités où il intervient.

2.1. Recommandations

Les recommandations s'adressent à l'Etat, aux promoteurs, aux vigiles et aux clients :

- Le milieu du gardiennage est un milieu où on trouve toute sorte de structures. Il existe des sociétés qui forcent le respect. Mais il y'a d'autres parmi ceux que nous avons visité qui n'ont même pas de siège, d'autres qui tiennent dans les maisons des propriétaires. Il faudrait alors que l'Etat fixe des normes pour assainir le secteur. En outre, dans le cadre général, l'Etat doit accorder des facilités aux promoteurs avec des subventions ou des exemptions d'impôts au moins pour les premières années d'exploitation car, il s'agit d'un véritable service public que ces entreprises offrent.

- Les promoteurs doivent bien mener une étude de marché sérieuse avant de se lancer dans cette activité. En général, ils pensent qu'il y'a de la place pour tous, ce qui n'est souvent pas le cas. Pour émerger, il faut innover. Il faut aussi qu'ils pensent à un équipement de qualité qui est un préalable pour un agent de sécurité. Ils doivent en outre autant que c'est possible améliorer la rémunération des vigiles. En effet les bas salaires sont la cause de vols fréquents perpétrés par les vigiles.
- Les vigiles aussi quel que soit leur situation ne doivent pas accepter de travailler dans certaines conditions. En fait, dans certains cas c'est leur vie qu'ils mettent en danger. Très souvent, les malfaiteurs sont plus équipés que les gardiens. Il est de leur intérêt d'abandonner certaines pratiques malsaines comme les vols pour ne pas mettre en péril leur métier.
- Les clients quant à eux doivent toujours faire le bon choix. Le prix n'est pas l'élément déterminant dans la recherche d'un gardien. Il faut qu'ils parviennent à identifier les bonnes entreprises, qui sont en mesure d'assurer leur sécurité de celles qui ne le sont que de nom. Ils doivent aussi toujours prendre la précaution de signer des contrats avec les entreprises pour pouvoir les attaquer en justice en cas de récrimination. Le choix d'un prestataire de sécurité privée ne se fait pas à la légère. Il convient de bien étudier ses propres besoins. Il faut également vérifier que l'entreprise de sécurité est compétente et répond à toutes les obligations légales

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La question de l'insécurité et de la montée de la criminalité à Dakar va trouver à travers la réalisation de ce projet une solution partielle. En effet les différentes études préalables à l'étude financière et économiques sont concluantes. Aussi les études financière et économique ont démontré que le projet est rentable et viable .L'étude permettra aux futurs porteurs de projets similaires d'avoir une base de travail pour le démarrage de leur propre étude. Les limites de l'étude sont liées à l'inexistence de données officielles fiables sur le secteur. Aussi, les différentes entreprises déjà installées refusent de donner des informations pertinentes sur leurs sociétés. Il faudrait alors que l'Etat appuie l'ANSD (Agence Nationale de la Statistique et de la démographie) afin que cette dernière puisse mettre à disposition des statistiques fiables et complètes. Cela pourrait contribuer à la validité des études de faisabilité et limiterait les échecs récurrents constatés dans l'exécution des projets portés par les jeunes. Aussi les différents fonds mis en place par l'Etat devront être accompagnés par l'agrément de cabinets d'études, lesquels aideraient les porteurs de projets à mener des études de faisabilité pertinentes. Enfin, ce projet en question pourrait servir d'exemples pour tous les jeunes promoteurs qui voudraient s'engager dans la création d'entreprise.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Décret portant organisation du secteur du gardiennage

MINISTERE DE L'INTERIEUR DES COLLECTIVITES LOCALES PORTE PAROLE DU GOUVERNEMENT

DECRET n° 2003-447 du 18 juin 2003 abrogeant et remplaçant le décret n° 79-113 du 1er février

1979 fixant les conditions d'exercice des activités de surveillance, gardiennage et escorte de biens privés.

RAPPORT DE PRESENTATION

La loi n° 78-40 du 6 juillet 1978 interdit l'exercice des activités de police privée et soumettant à autorisation l'ouverture et l'exploitation de toute entreprise de surveillance, gardiennage ou escorte de biens privés.

En son article 2, deuxième alinéa, cette loi stipule que les conditions de délivrance de cette autorisation sont fixées par décret.

Actuellement, c'est le décret n° 79-113 du 1er janvier 1979 qui fixe ces conditions.

La prolifération, depuis quelques années, de demandes d'agrément et les nombreux incidents constate ces derniers temps, doivent conduire à une adaptation de la réglementation au contexte actuel.

A cet effet, le texte actuel qui manque de précision, implique de solliciter en cours d'instruction du dossier, soit des compléments d'enquête, soit la fourniture de documents supplémentaires, ce qui retarde d'autant la décision de l'autorité.

Le présent projet vient combler cette lacune et définit de manière précise l'ensemble des documents à fournir pour présenter un dossier complet ainsi que les dispositions générales à respecter pour ne pas troubler l'ordre public.

Les modifications et précisions apportées à ce texte répondent à deux préoccupations :

- 1- instaurer un contrôle à posteriori des activités agréées,
- 2- instaurer une enquête approfondie afin de s'assurer que les demandeurs offrent suffisamment de garanties morales et matérielles pour l'exercice de leurs activités.

En ce qui concerne l'extension éventuelle d'activité, elle pourra être accordée si le demandeur fournit un bilan financier de l'année écoulée en équilibre, et établit qu'il dispose des moyens matériels et humains nécessaires à cette extension.

Par ailleurs, il est fait obligation à toute entreprise agréée de porter mentions sur ses documents administratifs, les références de l'arrêté ministériel qui l'autorise à exercer la profession.

Enfin il est prévu un contrôle annuel de toute entreprise agréée dans les domaines fiscal, social et technique, exercé respectivement par les ministères chargés des Finances, du travail et de l'Intérieur.

Telle est, Monsieur le Président de la République, l'économie du présent décret que je sou mets à votre signature.

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE ;

Vu la Constitution ;

Vu la loi n° 78-40 du 6 juillet 1978 interdisant l'exercice de certaines activités de police privée et soumettant à autorisation préalable l'exercice des activités de surveillance, gardiennage et escorte de biens privés, notamment en son article 2 ;

Vu le décret n° 79-113 du 1er février 1979, fixant les conditions d'exercice des activités de gardiennage, de surveillance et escorte de biens privés, modifié,

Vu le décret n° 2002-1100 du 4 novembre 2002 portant nomination du Premier Ministre ;

Vu le décret n° 2002-1101 du 6 novembre 2002 portant nomination des ministres, modifié par le décret n° 2002-1103 du 11 novembre 2002,

Vu le décret n° 2002-1102 du 8 novembre 2002 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les ministères, modifié par le décret n° 2002-1103 du 11 novembre 2002 ;

Vu le décret n° 2003-292 du 8 mai 2003 portant organisation du Ministère de l'Intérieur ;

Sur le rapport du Ministère de l'Intérieur.

DECRETE :

Article premier. - L'exercice de toute activité de surveillance, gardiennage ou d'escorte de biens privés est soumis à l'autorisation préalable du Ministre de l'Intérieur.

Art. 2. - L'autorisation visée à l'article premier ne peut être accordée qu'aux personnes physiques ou morales de nationalité sénégalaise.

Elle ne peut être donnée ni aux majeurs incapables, ni aux mineurs même émancipés, ni aux personnes non réhabilitées ayant été condamnées pour crime ou délit de droit commun sauf pour délit d'imprudence, non associé à un délit de fuite.

L'autorisation est prononcée par arrêté du Ministre de l'Intérieur.

Un cahier des charges indiquant les prescriptions techniques, fiscales et sociales, dûment signé par le requérant, est annexé à ladite autorisation.

Art. 3. - La demande d'autorisation est adressée par écrit au Ministre de l'Intérieur.

Elle est déposée auprès du chef de la circonscription administrative dans laquelle l'entreprise aura son siège social, accompagnée d'un dossier dont les éléments figurent à l'article 4 du présent décret.

Après s'être assuré que le dossier est complet, l'autorité ayant reçu la demande en délivre récépissé, fait effectuer une enquête de moralité par les services de police ou de gendarmerie compétents et transmet le dossier avec un avis motivé.

Art. 4. - La demande d'autorisation doit être accompagnée des documents suivants :

- un curriculum vitae du demandeur ;
- un extrait d'acte de naissance ;
- un certificat de nationalité sénégalaise ;
- un bulletin n° 3 du casier judiciaire datant de moins de trois mois ;
- une étude de faisabilité, faisant clairement apparaître les prévisions de recettes et de dépenses pour la première année d'exercice ;
- une justification du droit de jouissance, par location ou par propriété, d'un local commercial approprié à un siège de société. Les locaux d'habitation à usage privé sont exclus ;
- une description détaillée de l'uniforme envisagé pour les personnels de l'entreprise ;
- un modèle de carte professionnelle (badge) ;
- la ou les régions sur lesquelles l'entreprise entend exercer son activité ;
- si le demandeur agit en qualité de représentant d'une société, une copie des statuts de cette société.

• Art. 5. - La demande d'autorisation est soumise pour avis à une commission consultative dont la composition est fixée par arrêté du Ministre de l'Intérieur.

Art. 6. - En cas de changement de propriétaire ou de dirigeant d'une entreprise, la personne pressentie pour le remplacement doit constituer un dossier individuel comprenant les quatre premiers documents figurant à l'article 4 du présent décret.

En cas de décès de la personne agréée, les ayants-droit doivent présenter un successeur dans le délai de douze mois. L'intéressé devra constituer un dossier comme indiqué ci-dessus.

Art. 7. - Il est interdit à une entreprise de gardiennage sous contrat avec une société de s'immiscer dans le déroulement d'un conflit de travail au sein de cette société. Toutefois, l'entreprise de gardiennage continue d'assurer la mission de sécurisation des personnes et des biens.

Art. 8. - Les effets d'habillement et d'équipement du personnel des entreprises de surveillance, gardiennage ou escorte de biens privés doivent être soumis à l'agrément du Ministre de l'Intérieur.

Ils ne doivent, en aucun cas, prêter à confusion avec les uniformes des personnels des forces publiques de sécurité. En revanche, la dénomination sociale de l'entreprise doit apparaître de manière très claire sur les uniformes afin de permettre une identification rapide.

Les préposés sont tenus de présenter à toute réquisition des forces de police ou de gendarmerie, une carte professionnelle portant photographie, délivrée par leur employeur, et dont le modèle a été agréé par le Ministère de l'Intérieur.

Art. 9. - Le bénéficiaire de l'agrément est garant de l'aptitude physique et morale de ses agents. Avant de recruter ses préposés, il peut faire effectuer une enquête de moralité par les services compétents.

Art. 10. - Outre les inscriptions obligatoires pour toute entreprise sénégalaise à la direction des impôts, à la Caisse de Sécurité sociale, à l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal, à l'Inspection régionale du travail et de la Sécurité sociale et au Registre du Commerce, le responsable d'une entreprise de gardiennage, surveillance et escorte de biens privés, est tenu de souscrire une assurance couvrant les risques inhérents à l'exercice de ses activités.

Le responsable de l'entreprise doit être en mesure de justifier de ces inscriptions à toute réquisition de l'autorité publique.

Art. 11. - L'utilisation de chiens est possible pour la protection des locaux privés, mais n'est en aucun cas autorisée sur la voie publique ou dans les lieux privés recevant du public. Elle est interdite, en tous lieux, sans la présence constante d'un conducteur.

L'utilisation de chiens doit faire l'objet d'une demande spéciale qui sera examinée par la commission visée à l'article 5. L'autorisation est accordée par arrêté spécial du Ministre de l'Intérieur.

Le port d'armes de 2ème catégorie peut être autorisé par un arrêté spécial du Ministre de l'Intérieur.

Art. 12. - Toute entreprise de surveillance, gardiennage ou escorte de biens privés qui utilise des moyens de communication, doit se conformer aux dispositions de la loi n° 2001-15 du 27 décembre 2001 portant Code des télécommunications.

Art. 13 - Lorsque le bénéficiaire d'un agrément souhaite étendre son activité à une ou plusieurs régions supplémentaires, il doit adresser une demande au Ministère de l'Intérieur en fournissant :

- les comptes certifiés de l'exercice écoulé ;
- un état simplifié des actifs de l'entreprise, montrant qu'elle est en mesure de faire face à une extension d'activité.

Art. 14. - L'entreprise de gardiennage agréée est tenue de porter mention sur ses documents administratifs, des références de l'arrêté ministériel qui l'autorise à exercer la profession

Art. 15. - L'entreprise de gardiennage autorisée conformément à l'article premier du présent décret est soumise à un contrôle annuel dans les domaines fiscal, social et technique.

Ce contrôle est exercé respectivement par les ministères chargés des Finances, du Travail et de l'Intérieur.

Un rapport de contrôle est dressé chaque année et soumis à l'examen de la commission consultative prévu à l'article 5 du présent décret.

Art. 16. - Outre les sanctions prévues par l'article 3 de la loi n° 78-40 du 6 juillet 1978, toute infraction au présent décret est portée à la connaissance de la commission citée à l'article 5. Celle-ci après avoir reçu les explications du mis en cause, peut proposer une sanction à la signature du Ministre de l'Intérieur.

Cette sanction peut être un avertissement simple, ou en cas de récidive, ou d'infraction particulièrement grave, un avertissement public, publié aux frais du mis en cause, voire le retrait pur et simple de l'agrément.

Tout manquement aux obligations prévues à l'article 15 peut entraîner le retrait de l'agrément.

Art. 17. - Les entreprises de surveillance, gardiennage ou escorte de biens privés ouvertes avant la date d'entrée en vigueur du présent décret, devront se mettre en conformité avec les nouvelles mesures dans un délai de six mois.

Art. 18. - Le Ministre de l'Intérieur, le Ministre de l'Economie et des Finances, le Ministre de la Fonction publique, du Travail, de l'emploi et des Organisations Professionnelles sont chargés, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel.

Fait à Dakar, le 23 juin 2003

Abdoulaye WADE.

Par le Président de la République

Le Premier Ministre

Idrissa SECK.

Annexe 2 : Analyse financière**Investissements et Immobilisations**

Intitulés	Montant	Durée de vie
Non valeurs	3 000 000	4
Terrain	30 000 000	
Bâtiments et Travaux publics	50 000 000	20
Matériel d'exploitation	13 150 000	5
Mobilier de bureau et divers	14 000 000	8
Petit matériel	5 000 000	3
Véhicules	50 000 000	5
Formation	5 000 000	3

Le matériel d'exploitation et le mobilier de bureau se décomposent comme suit :

Matériel d'exploitation			
Tenues des gardiens	150	50 000	7 500 000
Matraques	150	15 000	2 250 000
Téléphones	60	50 000	3 000 000
Achat divers matériels	100	4 000	400 000
			13 150 000

Mobilier de bureau et divers	
Bureaux	2 000 000
Matériel informatique	10 000 000
Maintenance informatique	1 200 000
Divers	800 000
	14 000 000

Source : nous-mêmes

Fonds de roulement :**Données prévisionnelles d'exploitation**

Salaires	163 200 000	3 mois
Frais généraux	10 000 000	2 mois
Energie	6 000 000	2 mois
Téléphone	6 000 000	2 mois
Carburant	15 000 000	3 mois

Salaires	
1 Président Directeur General	500 000
1 directeur d'exploitation	300 000
1 Responsable commercial	300 000
1 DAF	450 000
2 chargés de formation	500 000
1 chauffeur	100 000
1 coursier	100 000
150 vigiles	11 250 000
1 assistante de direction	100 000
Salaires mensuels	13 600 000
Salaires annuels	163 200 000

Valeurs résiduelles	
Non valeurs	0
Terrain	30 000 000
Bâtiments et Travaux publics	37 500 000
Matériel d'exploitation	0
Mobilier de bureau et divers	5 250 000
Petit matériel	1 666 667
Véhicules	0
Formation	0
	74 416 667

Echéancier des flux financiers

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Investissements et Renouvellements						
Non valeurs	5 000 000					
Terrain	30 000 000					
Bâtiments et Travaux publics	50 000 000					
Matériel d'exploitation	13 150 000					
Mobilier de bureau et divers	14 000 000					
Petit matériel	5 000 000				5 000 000	
Véhicules	50 000 000					
Formation	5 000 000					
Sous total Investissements et Renouvellements	172 150 000	0	0	0	5 000 000	0
Dotations en FDR						
Salaires		20 400 000	40 800 000			
frais généraux		1 666 667	1 666 667			
Energie		500 000	1 000 000			
Téléphone		500 000	1 000 000			
Carburant		1 875 000	3 750 000			
FDR		24 941 667	48 216 667			
Besoins nets en Fonds de Roulement		24 941 667	23 275 000			

Dépenses d'exploitation						
Salaires		81 600 000	163 200 000	163 200 000	163 200 000	163 200 000
Frais généraux		10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Energie		3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Téléphone		3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Carburant		7 500 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Sous total dépenses d'exploitation		105 100 000	200 200 000	200 200 000	200 200 000	200 200 000
Total Flux Sortie de Fonds	172 150 000	130 041 667	223 475 000	200 200 000	205 200 000	200 200 000
Recettes d'exploitation						
Revenus générés par les gardiens		150 000 000	300 000 000	300 000 000	300 000 000	300 000 000
Services		12 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000
Ventes		12 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000	24 000 000
Reprise FDR						48 216 667
Valeurs résiduelles						74 416 667
Total Flux Entrée de fonds	0	174 000 000	348 000 000	348 000 000	348 000 000	470 633 333
Flux nets annuels	-172 150 000	43 958 333	124 525 000	147 800 000	142 800 000	270 433 333
Flux nets cumulés	-172 150 000	-128 191 667	-3 666 667	144 133 333	286 933 333	557 366 667

Tableau des flux actualisés

Années	0	1	2	3	4	5
Flux nets annuels	-172 150 000	43 958 333	124 525 000	147 800 000	142 800 000	270 433 333
Coefficient d'actualisation 20%	1	1,20	1,44	1,73	2,07	2,49
Flux nets actualisés a 20%	-172 150 000	36 631 944	86 475 694	85 532 407	68 865 741	108 681 091

Source : nous-mêmes

Année	1	2	3	4	5
Taux d'inflation	0,02	0,03	0,05	0,08	0,10
Coefficient d'inflation	1,020	1,061	1,158	1,360	1,611

Tableau 12 : Amortissement constant

Année	0	1	2	3	4	5	VR
Coefficient d'inflation	1	1,020	1,061	1,158	1,360	1,611	
Non valeurs	3 000 000	750 000	750 000	750 000	750 000		0
Terrain	30 000 000						30 000 000
Bâtiments et Travaux publics	50 000 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	37 500 000
Matériel d'exploitation	13 150 000	2 630 000	2 630 000	2 630 000	2 630 000	2 630 000	0
Mobilier de bureau et divers	14 000 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	5 250 000
Petit matériel	5 000 000	1 666 667	1 666 667	1 666 667	2 267 482	2 267 482	2 267 482
Véhicules	50 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	0
Formation	5 000 000	1 666 667	1 666 667	1 666 667			0
Dotation aux amortissements	170 150 000	20 963 333	20 963 333	20 963 333	19 897 482	19 147 482	75 017 482

Tableau 13 : schéma de financement

Intitulés	Valeur
Cout du projet	220 366 667
Emprunts	132 220 000
Apports	88 146 667

Le tableau de remboursement des emprunts

	1	2	3	4	5	6	7	8
Capital restant dû	132 220 000	132 220 000	132 220 000	115 083 362	96 233 061	75 497 730	52 688 865	27 599 114
Intérêts	13 222 000	13 222 000	13 222 000	11 508 336	9 623 306	7 549 773	5 268 887	2 759 911
Remboursement	0	0	17 136 638	18 850 301	20 735 331	22 808 865	25 089 751	27 598 726
Annuités	13 222 000	13 222 000	30 358 638					

Le compte de résultats prévisionnel

Années	1	2	3	4	5
Chiffre d'affaires	174 000 000	348 000 000	348 000 000	348 000 000	348 000 000
Marge brute sur Matières	174 000 000	348 000 000	348 000 000	348 000 000	348 000 000
<i>Frais généraux</i>	<i>10 000 000</i>				
<i>Energie</i>	<i>3 000 000</i>	<i>6 000 000</i>	<i>6 000 000</i>	<i>6 000 000</i>	<i>6 000 000</i>
<i>Téléphone</i>	<i>3 000 000</i>	<i>6 000 000</i>	<i>6 000 000</i>	<i>6 000 000</i>	<i>6 000 000</i>
<i>Carburant</i>	<i>7 500 000</i>	<i>15 000 000</i>	<i>15 000 000</i>	<i>15 000 000</i>	<i>15 000 000</i>
Valeur ajoutée	150 500 000	311 000 000	311 000 000	311 000 000	311 000 000
<i>Salaires (monnaie constante)</i>	<i>81 600 000</i>	<i>163 200 000</i>	<i>163 200 000</i>	<i>163 200 000</i>	<i>163 200 000</i>
EBE (monnaie constante)	68 900 000	147 800 000	147 800 000	147 800 000	147 800 000
<i>Coefficient d'inflation</i>	<i>1,020</i>	<i>1,061</i>	<i>1,158</i>	<i>1,360</i>	<i>1,611</i>
EBE (monnaie courante)	70 278 000	156 801 020	171 096 975	201 080 268	238 033 378
Dotations aux amortissements	20 963 333	20 963 333	20 963 333	19 897 482	19 147 482
Résultat d'exploitation	49 314 667	135 837 687	150 133 642	181 182 787	218 885 896
Résultat financier	13 222 000	13 222 000	13 222 000	11 508 336	9 623 306
RAO	36 092 667	122 615 687	136 911 642	169 674 450	209 262 590
Impôts sur le résultat	0	30 653 922	34 227 910	42 418 613	52 315 648
Résultats nets	36 092 667	91 961 765	102 683 731	127 255 838	156 946 943
Capacité d'autofinancement	57 056 000	112 925 098	123 647 065	147 153 319	176 094 424

Le tableau de trésorerie

	0	1	2	3	4	5
Capacité d'autofinancement	0	57 056 000	112 925 098	123 647 065	147 153 319	176 094 424
Fonds propres	88 146 667					
Emprunts	132 220 000					
VR						74 416 667
Reprise FDR						48 216 667
S/T Ressources	220 366 667	57 056 000	112 925 098	123 647 065	147 153 319	298 727 758
Immobilisations et renouvellements	172 150 000				6 802 445	
Dotations FDR		24 941 667	23 275 000			
Remboursements				17 136 638	18 850 301	20 735 331
Dividendes			8 814 667	8 814 667	8 814 667	8 814 667
S/T Emplois	172 150 000	24 941 667	32 089 667	25 951 304	34 467 413	29 549 998
Soldes annuels de trésorerie	48 216 667	32 114 333	80 835 432	97 695 760	112 685 907	269 177 760
Soldes annuels cumulés	48 216 667	80 331 000	161 166 432	258 862 192	371 548 099	640 725 858
Trésorerie de début d'année	0	48 216 667	80 331 000	161 166 432	258 862 192	371 548 099
Trésorerie de fin d'année	48 216 667	80 331 000	161 166 432	258 862 192	371 548 099	640 725 858

Le tableau de rentabilité des Actionnaires

	0	1	2	3	4	5
Capitaux propres	88 146 667					
Dividendes	0	0	8 814 667	8 814 667	8 814 667	8 814 667
Solde fin de Trésorerie						640 725 858
FF annuels	-88 146 667	0	8 814 667	8 814 667	8 814 667	649 540 525
Coefficient d'actualisation a 10%	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
FF annuels actualisés a 10%	-88 146 667	0	7 284 848	6 622 590	6 020 536	403 313 562
Coefficient d'actualisation 60%	1,00	1,60	2,56	4,10	6,55	10,49
FF annuels actualisés a 60%	-88 146 667	0	3 443 229	2 152 018	1 345 011	61 945 012

VAN a 10%	335 094 869
VAN a 60%	-19 261 396
TRI	51,9586 %

Tableau 18 : Le tableau de rentabilité des Fonds Propres :

	0	1	2	3	4	5
Capitaux propres	174 000 000					
Dividendes	0	0	8 814 667	8 814 667	8 814 667	8 814 667
Solde annuels de Trésorerie	48 216 667	32 114 333	80 835 432	97 695 760	112 685 907	269 177 760
FF annuels	-125 783 333	32 114 333	89 650 098	106 510 427	121 500 573	277 992 426
Coefficient d'actualisation a 10%	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
FF annuels actualisés a 10%	-125 783 333	29 194 848	74 090 990	80 022 860	82 986 526	172 611 425
Coefficient d'actualisation 70%	1,00	1,70	2,89	4,91	8,35	14,20
FF annuels actualisés a 70%	-125 783 333	18 890 784	31 020 795	21 679 305	14 547 308	19 578 903

VAN a 10%	313 123 317
VAN a 70%	-20 066 237
TRI	60,1549

Le tableau de rentabilité finale

	0	1	2	3	4	5
FFA de l'EFF	-172 150 000	43 958 333	124 525 000	147 800 000	142 800 000	270 433 333
Coefficient d'inflation	1	1,02	1,06	1,16	1,36	1,61
FFA (monnaie courante)	-172 150 000	44 837 500	132 108 573	171 096 975	194 277 823	435 535 588
Impôts	0	0	30 653 922	34 227 910	42 418 613	52 315 648
FF annuels à actualiser	-172 150 000	44 837 500	101 454 651	136 869 065	151 859 211	383 219 940
Coefficient d'actualisation a 10%	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
FF annuels actualisés a 10%	-172 150 000	40 761 364	83 846 819	102 831 754	103 721 884	237 949 432
Coefficient d'actualisation 60%	1,00	1,60	2,56	4,10	6,55	10,49
FF annuels actualisés a 60%	-172 150 000	28 023 438	39 630 723	33 415 299	23 171 877	36 546 701
VAN a 10%	396 961 253					
VAN a 60%	-11 361 962					
TRI	56,4304					

Annexe 3 : Analyse économique**Le Tableau de production**

Consommation intermédiaire locale	1	2	3	4	5
Frais généraux	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Energie	3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Téléphone	3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Carburant	7 500 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000

Valeur ajoutée	1	2	3	4	5
Salaires	81 600 000	163 200 000	163 200 000	163 200 000	163 200 000
Résultat financier	13 222 000	13 222 000	13 222 000	11 508 336	9 623 306
Impôts sur le résultat	0	30 653 922	34 227 910	42 418 613	52 315 648
RBE	57 056 000	112 925 098	123 647 065	147 153 319	176 094 424

Le Tableau des Entrées Sorties

Nomenclature	Taux d'importation incluse	Taux de VA incluse	Décomposition de la VA incluse			
			Taux des salaires nationaux	Taux des Intérêts et assurances	Taux d'Impôts	Taux de RBE
Energie, Téléphonie	37,50	62,50	28,80	5,50	12,60	15,60
Chimie, hydrocarbures	72,90	27,10	7,70	10,80	10,50	-1,90
Services	6,10	93,90	28,20	5,90	4,40	55,40

Les effets primaires directs du projet

Effets primaires directs	1	2	3	4	5
Consommation intermédiaire importée	0	0	0	0	0
Valeur ajoutée directe	151 878 000	320 001 020	334 296 975	364 280 268	401 233 378
- Salaires	81 600 000	163 200 000	163 200 000	163 200 000	163 200 000
- Résultat financier	13 222 000	13 222 000	13 222 000	11 508 336	9 623 306
- Impôts sur le résultat	0	30 653 922	34 227 910	42 418 613	52 315 648
- RBE	57 056 000	112 925 098	123 647 065	147 153 319	176 094 424

Les effets primaires indirects du projet

Effets primaires indirects	1	2	3	4	5
Frais généraux	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
- Salaires	2 820 000	2 820 000	2 820 000	2 820 000	2 820 000
- Résultat financier	590 000	590 000	590 000	590 000	590 000
- Impôts sur le résultat	440 000	440 000	440 000	440 000	440 000
- RBE	5 540 000	5 540 000	5 540 000	5 540 000	5 540 000
Part de valeur ajoutée dans les frais généraux	9 390 000	9 390 000	9 390 000	9 390 000	9 390 000
Energie	3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
- Salaires	864 000	1 728 000	1 728 000	1 728 000	1 728 000
- Résultat financier	165 000	330 000	330 000	330 000	330 000
- Impôts sur le résultat	378 000	756 000	756 000	756 000	756 000
- RBE	468 000	936 000	936 000	936 000	936 000
Part de valeur ajoutée dans l'énergie	1 875 000	3 750 000	3 750 000	3 750 000	3 750 000
Téléphone	3 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
- Salaires	864 000	1 728 000	1 728 000	1 728 000	1 728 000
- Résultat financier	165 000	330 000	330 000	330 000	330 000
- Impôts sur le résultat	378 000	756 000	756 000	756 000	756 000
- RBE	468 000	936 000	936 000	936 000	936 000
Part de valeur ajoutée dans le téléphone	1 875 000	3 750 000	3 750 000	3 750 000	3 750 000
Carburant	7 500 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
- Salaires	577 500	1 155 000	1 155 000	1 155 000	1 155 000
- Résultat financier	810 000	1 620 000	1 620 000	1 620 000	1 620 000
- Impôts sur le résultat	787 500	1 575 000	1 575 000	1 575 000	1 575 000
- RBE	-142 500	-285 000	-285 000	-285 000	-285 000
Part de valeur ajoutée dans le carburant	2 032 500	4 065 000	4 065 000	4 065 000	4 065 000
Valeur ajoutée indirecte	15 172 500	20 955 000	20 955 000	20 955 000	20 955 000

La valeur ajoutée incluse dans le projet :

Valeur ajoutée incluse dans le projet	167 050 500	340 956 020	355 251 975	385 235 268	422 188 378
---------------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

La valeur ajoutée nette du projet :

Valeur ajoutée nette du projet	167 050 500	340 956 020	355 251 975	385 235 268	422 188 378
--------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Le coût social du projet :

Investissements	Année 0		Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	Iv	Im	Iv	Im	Iv	Im	Iv	Im	Iv	Im	Iv	Im
Bâtiments et travaux publics	40 200 000	9 800 000										
Matériel d'exploitation	7 508 650	5 641 350										
Mobilier de bureau et divers	7 994 000	6 006 000										
Petit matériel	2 855 000	2 145 000							2 855 000	2 145 000		
Véhicules	50 000 000	0										
Formation	4 695 000	305 000										
Cout social		23 897 350								2 145 000		

Calcul du Bénéfice Actualisé Net

Année	0	1	2	3	4	5
Coefficient d'actualisation	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
Valeur ajoutée	0	167 050 500	340 956 020	355 251 975	385 235 268	422 188 378
Valeur ajoutée actualisée à 10%	0	151 864 091	281 781 835	266 906 067	263 120 872	262 145 766
Cout social	23 897 350	0	0	0	2 145 000	0
Cout social actualisé à 10%	23 897 350	0	0	0	1 465 064	0
BAN actualisé a 10%	-23 897 350	151 864 091	281 781 835	266 906 067	261 655 808	262 145 766

BAN (10%)	1 200 456 217
-----------	---------------

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Abdoulaye Soumaré, Etude de faisabilité d'un projet de création d'un pressing
MEMOIRE MAITRISE
2. ABDOURAHMANE THIANDOUM, projet création d'un centre multiservices à
DIASS
3. BRIDIER M. & Serge Michailof, Guide pratique d'analyse de projets 5^{ème} édition :
Evaluation et choix des investissements
4. Bruno-Laurent MOSCHETTO, Le Business Plan, 3eme édition, economica
5. Commission européenne, ofarcy.free.fr/documentation/syllabus_base_fr.pdf
6. CORRIVEAU, Gilles (2012), *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets*,
Presses de l'Université du Québec.
7. Gorre Philippe, Guide du créateur d'emploi
8. Kaplan S. Robert et Norton P. David, Le tableau de bord prospectif, Nouveau horizons,
1997
9. LORINO P., Les indicateurs de performance dans le pilotage organisationnel, 1999.
10. Martine Carbonel et Jean Renaud, Etude de faisabilité d'un projet Collection A
SOVOIR
11. O'SHAUGHNESSY Wilson, la faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et
l'efficacité, Trois-Rivières, les éditions SMG, 1992
12. OIT (Organisation internationale du travail), la conception, le suivi et l'évaluation des
programmes et des projets de coopération technique
13. Papin Robert, Stratégie pour la création d'entreprise : création et développement,
14. Voyer Pierre, Tableau de bords de gestion et indicateurs de performance, PUQ, 2^e
édition, 1999
15. W. Behrens et P.M. Hawranek, Manuel de préparation des études de faisabilité
industrielle Nouvelle édition revue et augmentée, 1993
16. YASSONGUI SILUE, étude de faisabilité pour la création d'une entreprise
performante : cas du projet d'usine de production de sachets plastiques de shopping au
Sénégal

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux	v
Liste des annexes.....	vi
Sommaire	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
Chapitre 1 : LES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES PROJETS	8
Section 1 : Généralités sur la gestion des projets	8
1.1. Concepts et définitions du projet	8
1.1.1. Concepts liés au projet	8
1.1.2. Notion de projet.....	8
1.1.3. La gestion de projet	9
1.1.4. Le maître d'ouvrage	9
1.1.5. Le maître d'œuvre	10
1.1.6. Raison d'être des projets	10
1.1.7. Typologie des projets	11
1.1.7.1. Les projets d'investissement à but lucratif	11
1.1.7.2. Les projets d'investissement à but non lucratif	12
1.1.7.3. Les projets sociaux	12
1.1.8. La mesure des performances des projets.....	12
1.1.8.1. Définition de la performance.....	12
1.2. La définition de la stratégie de développement	14
1.2.1. L'axe stratégique centré sur les prix.....	14
1.2.2. L'axe stratégique centré sur les produits.....	15
1.2.3. L'axe stratégique centré sur les marchés.....	15
1.2.4. L'axe stratégique centré sur la technologie.....	15
1.3. Le cycle de vie d'un projet	15
1.3.1. L'identification.....	15
1.3.2. La préparation	16

1.3.3.	L'exécution.....	16
1.3.4.	L'évaluation terminale (ex-post).....	16
1.4.	Le diagnostic avant-projet	16
1.4.1.	Analyse externe de l'environnement.....	16
1.4.2.	Analyse du micro-environnement	17
1.4.2.1.	Analyse de l'offre	17
1.4.2.2.	Analyse de la demande	18
1.4.2.3.	L'intensité concurrentielle.....	19
1.4.2.4.	La concurrence	19
1.4.2.5.	Définition des facteurs clés de succès	20
	Section 2 : Les différentes études préparatoires d'un projet	20
2.1.	Etude de marché	21
2.2.	Etude technique	21
2.3.	Etude sociale et ou environnementale	21
2.4.	Etudes organisationnelle et institutionnelle.....	22
2.4.1.	Etude organisationnelle	22
2.4.2.	Etude institutionnelle.....	23
2.5.	Etudes financière et économique.....	23
2.5.1.	Etude financière.....	23
2.5.2.	Etude économique	24
	Chapitre 2 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	26
	Section 1 : Présentation du modèle d'analyse	26
1.1.	Les variables	26
	Elaboré par nous-mêmes	28
1.2.	Le modèle d'analyse	28
	Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	29
2.1.	La recherche documentaire.....	29
2.2.	Les populations étudiées.....	29
2.3.	Techniques de collecte d'informations.....	30
2.4.	Méthode de traitement des informations	30
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	31
	Chapitre 3 : PRESENTATION DU PROJET	32
	Section 1 : Les objectifs.....	32
1.1.	Fiche Signalétique de l'entreprise :	33

Elaboré par nous-mêmes	33
1.2. Le produit	33
1.3. Apport du projet.....	36
Section 2 : Présentation des résultats des différentes études	36
2.1. Analyse des besoins et du marché	36
2.1.1. Analyse quantitative des données recueillies lors de l'enquête	36
Elaborée par nous-mêmes	38
2.1.2. Analyse qualitative des données recueillies lors de l'enquête	38
2.1.3. Stratégie marketing	39
2.1.4. Segmentation du marché	41
2.1.5. Matrice des Forces Faiblesses Opportunités Menaces	42
Elaborée par nous-mêmes	42
2.1.6. Moyens d'actions Marketing : MARKETING MIX.....	43
2.1.7. Stratégie de pénétration	45
2.2. Analyse Technique	45
2.2.1. Les différentes prestations.....	46
2.2.2. Le processus de production	47
2.2.3. : Site du projet	47
2.3. Analyse organisationnelle du projet	48
2.3.1. Analyse institutionnelle et structurelle	48
2.3.2. L'organisation du projet	49
2.3.3. La charte des responsabilités.....	49
2.3.4. La gestion des ressources matérielles.....	49
2.3.5. L'application des principes de bonne gouvernance	49
2.3.6. Les ressources humaines	50
2.4. Cadre réglementaire.....	52
Dans cette partie, nous allons d'abord évoquer la forme juridique de l'entreprise ensuite présenter successivement le tableau avantages- inconvénients et celui comparatif pour le choix de la forme juridique.....	
2.4.1. Forme juridique de l'entreprise	52
2.5. Législation	56
Chapitre 4 : ANALYSES FINANCIERE, ECONOMIQUE ET RECOMMANDATIONS ...	57
Section 1 : Analyse financière	57
1.1. Analyse financière sommaire	57

1.2. Analyse financière détaillée.....	59
Section 2 : Analyse économique et recommandations	61
2.1 Analyse économique.....	61
2.1. Recommandations	62
CONCLUSION GENERALE	64
ANNEXES	66
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	87
TABLE DES MATIERES	88

CESAG - BIBLIOTHEQUE