



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG-BF CCA
Banque Finance – Comptabilité
Contrôle et Audit

Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)

Promotion 8
(2013-2015)

Mémoire de fin d'études

THEME

ELABORATION D'UN BUSINESS PLAN
DANS LE CADRE DE LA CREATION D'UN
RESTAURANT : CAS DE CENTRAL FOOD
IVOIRE

Présenté par :

KOUASSI Haulset Famien

Dirigé par :

KOUASSI Alexis

Responsable de l'assurance
qualité du CESAG

Octobre 2015

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire à notre père Marc KOUASSI, à notre mère Agathe N'GUESSAN, notre frère et nos sœurs ainsi qu'à nos proches amis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Pour leurs conseils, leur encadrement et leur important soutien, nous tenons à adresser nos sincères remerciements aux personnes suivantes :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de la Formation du CESAG et chef de Département Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle, Audit ;
- Monsieur Alexis KOUASSI, Chef de Département Budget et Contrôle de gestion, responsable de l'assurance qualité du CESAG ;
- Monsieur André BAGUI, Assistant de Programme Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle, Audit ;
- Monsieur Gildas MOUKPE, Enseignant au CESAG ;
- les camarades de la MPCGF 2 promotion 2013-2015 ;
- le bureau de l'Association des Stagiaires et Etudiants Managers du CESAG année 2014 ;
- nos parents et amis proches.

Nos remerciements vont également à l'endroit de toutes les autres personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre à l'élaboration de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CA :	Chiffre d'Affaires
CAHT :	Chiffre d'Affaires Hors Taxe
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFI :	Central Food Ivoire
CP :	Capitaux Propres
DF :	Dettes Financières
DGI :	Direction Générale des Impôts
EBE :	Excédent Brut d'Exploitation
FCFA :	Francs de la Communauté Financière Africaine
IGR :	Impôt Général sur le Revenu
IS :	Impôt sur les Sociétés
MLT :	Moyen et Long Terme
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OGM :	Organisme Génétiquement Modifié
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PIB :	Produit Intérieur Brut
Rex :	Résultat d'exploitation
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
SMIC :	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
TTC :	Toutes Taxes Comprises
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
VA :	Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : contenu des « 4P ».....	34
Tableau 2 : correspondance entre « 4P» et « 4C »	35
Tableau 3 : les produits proposés par CFI.....	55
Tableau 4 : indicateurs de création d'entreprise.....	58
Tableau 5 : taux de cotisation sociale en Côte d'Ivoire	60
Tableau 6 : revenu en Côte d'Ivoire année 2014 (en Dollars américain)	60
Tableau 7 : environnement réglementaire ivoirien	61
Tableau 8 : taxe sur le revenu des personnes	62
Tableau 9 : jours fériés en Côte d'Ivoire.....	62
Tableau 10 : analyse de la demande.....	64
Tableau 11 : tableau des forces et faiblesses des fast-foods	65
Tableau 12 : analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces.....	67
Tableau 13 : critères de recrutement	72
Tableau 14 : production journalière à la première année d'exploitation.....	77
Tableau 15 : prix proposés (en FCFA et TTC)	78
Tableau 16 : tarifs de distribution	79
Tableau 17 : estimation des couts publicitaires (en FCFA)	79
Tableau 18 : principes et hypothèses d'évaluation.....	81
Tableau 19 : immobilisations du projet liées au matériel.....	83
Tableau 20 : immobilisations financières.....	84
Tableau 21 : consommation intermédiaire et service (en milliers de FCFA)	85
Tableau 22 : charges financières prévisionnelles (en FCFA)	86
Tableau 23 : produits d'exploitation prévisionnels (en milliers de FCFA).....	86
Tableau 24 : bilan d'ouverture (en FCFA).....	87
Tableau 25 : comptes de résultat prévisionnels (en milliers de FCFA)	88
Tableau 26 : bilans prévisionnels (en milliers de FCFA).....	90
Tableau 27 : évaluation des ratios prudentiels	92
Tableau 28 : évaluation graphique de la rentabilité et du résultat net.....	93
Tableau 29 : fiche synoptique du projet	94

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : vérification de cohérence entre budget et business plan.....	16
Figure 2 : lien entre business plan et comptabilité	23
Figure 3 : étapes de réalisation du business plan	28
Figure 4 : contenu du marketing mix	34
Figure 5 : évolution du contenu du dossier financier	40
Figure 6 : modèle d'analyse schématisé	46
Figure 7 : évolution du PIB normal de la Côte d'Ivoire de 2010 à 2015 (en milliers de Dollars)	59
Figure 8 : schématisation du processus de production	69
Figure 9 : procédé standard de transformation	70
Figure 10 : organigramme de CFI	73

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : étapes à suivre pour la création de son entreprise en Côte d'Ivoire	100
Annexe 2 : plan de financement en FCFA	103
Annexe 3 : tableau de pilotage et de suivi des écarts	104
Annexe 4 : détails de la grille salariale pour la première année d'exercice	105
Annexe 5 : périmètre du quartier Angré.....	106
Annexe 6 : questionnaire.....	107

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES ANNEXES.....	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE LIE A LA CONCEPTION DU BUSINESS PLAN	7
CHAPITRE 1 : LE BUSINESS PLAN	9
1.1. Définition du business plan.....	9
1.2. Les différentes fonctions du business plan	10
1.2.1. Le business plan de création.....	10
1.2.1.1. Le business plan de création d'une entreprise	10
1.2.1.2. Le business plan de reproduction d'une entreprise	11
1.2.1.3. Le business plan pour les grands projets.....	12
1.2.2. L'utilisation du business plan dans la gestion courante de l'entreprise	12
1.2.2.1. Coordonner l'action à moyen terme	13
1.2.2.2. Fournir une prévision globale et cohérente.....	14
1.2.2.3. Communiquer à l'intérieur de la société	14
1.2.2.4. Mesurer les dérives et mettre en œuvre les actions correctives.....	16
1.2.3. Utilisation du business plan lié aux opérations hors exploitation de l'entreprise.....	17
1.2.3.1. Opération d'acquisitions et de cessions.....	17
1.2.3.2. L'entrée d'un partenaire financier	20
1.2.3.3. Outil de synthèse managériale	22
1.3. Utilité du business plan.....	22
1.3.1. L'élaboration du business plan effectuée à partir de principes comptables ...	22
1.3.2. Utilité du business plan pour les acteurs du monde professionnel	23
1.3.3. Les objectifs du business plan	24
1.4. Limites du business plan.....	25

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'ELABORATION D'UN BUSINESS PLAN.....	27
2.1. L'élaboration du business plan	27
2.1.1. Les grandes phases de construction d'un business plan	27
2.1.2. Les points spécifiques liés à la construction du business plan	29
2.1.2.1. Description de l'affaire et de son secteur	29
2.1.2.2. Caractéristiques et avantages du produit ou du service	30
2.1.2.3. Etude du marché	30
2.1.2.4. Evaluation de parts de marché et du chiffre d'affaires	32
2.1.2.5. Plan de recherche et de développement	35
2.1.2.6. Plan opérationnel	36
2.1.2.7. Planning général.....	37
2.1.2.8. Risques et problèmes	37
2.1.2.9. Le plan financier	38
2.1.2.10. Conclusion	41
2.2. Spécificités d'un business plan destiné à la restauration	41
2.2.1. Analyse du marché	41
2.2.2. Etude du concept	42
2.2.3. Choix de l'emplacement.....	42
2.2.4. Analyse des contraintes réglementaires	43
2.2.5. Etude de l'organisation du personnel.....	43
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	44
3.1. Modèle d'analyse	44
3.2. Méthodes de collecte et d'analyse de données	47
3.2.1. Analyse documentaire	47
3.2.2. Entretien.....	48
3.2.3. Observation directe.....	48
3.2.4. Questionnaire.....	49
DEUXIEME PARTIE : ELABORATION PRATIQUE DU BUSINESS PLAN POUR LE PROJET « CENTRAL FOOD IVOIRE (CFI) »	51
CHAPITRE 4 : SYNOPTIQUE DU PROJET DE CREATION DE CENTRAL FOOD IVOIRE.....	53
4.1. Présentation du projet Central Food Ivoire	53
4.2. Les enjeux liés à la création de CFI	54
4.3. Clientèle visée et produits proposés.....	54

4.4.	Forme juridique de la société	56
4.5.	Chronogramme pour le démarrage	56
CHAPITRE 5 : PROPOSITION DE BUSINESS PLAN POUR LE PROJET « CENTRAL FOOD IVOIRE »		57
5.1.	Etude de marche	57
5.1.1.	Analyse de l'environnement des affaires	57
5.1.1.1.	Analyse de l'environnement macroéconomique	57
5.1.1.2.	Les coûts des facteurs de production	59
5.1.1.3.	Environnement politique	60
5.1.1.4.	Environnement réglementaire et législatif	61
5.1.3.	L'analyse de la demande	64
5.1.4.	Analyse de la concurrence	65
5.1.4.1.	Analyse générale de la concurrence directe	65
5.1.4.2.	Analyse spécifique de la concurrence directe	66
5.1.4.3.	Analyse des produits de substitution	67
5.1.5.	Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet	67
5.2.	Dossier des ressources opérationnelles et de production	68
5.2.1.	Processus de production	68
5.2.2.	Stratégie technologique	69
5.2.3.	Investissements à entreprendre	70
5.2.4.	Management des ressources humaines	71
5.3.	Stratégie et marketing	74
5.3.1.	Stratégie générale	74
5.3.1.1.	Politique générale	74
5.3.1.2.	Stratégie de service à la clientèle	75
5.3.1.3.	Stratégie de fidélisation de la clientèle	75
5.3.2.	Plan Marketing	76
5.3.2.1.	La gamme de produits proposée	76
5.3.2.2.	Le prix ou la stratégie de tarification	77
5.3.2.3.	La distribution	78
5.4.	Dossier financier	80
5.4.1.	Principes et hypothèses d'évaluation	80
5.4.2.	Estimation du coût d'investissement du projet pour le démarrage	82
5.4.3.	Charges d'exploitation	85

5.4.3.1. Moyens humains	85
5.4.3.2. Consommation intermédiaire et service.....	85
5.4.3.3. Les charges financières prévisionnelles.....	86
5.4.4. Produit d'exploitation	86
5.4.5. Résultats prévisionnels	87
5.4.5.1. Bilan d'ouverture	87
5.4.5.2. Comptes de résultats prévisionnels.....	87
5.4.5.3. Bilans prévisionnels	89
5.4.5.4. Evolution et analyse des ratios prudentiels.....	91
CONCLUSION GENERALE	96
ANNEXES	99
BIBLIOGRAPHIE.....	113

INTRODUCTION GENERALE

Les problèmes liés à l'emploi des jeunes se généralisent dans tous les pays. En effet, les obstacles liés à l'insertion professionnelle se sont multipliés ces dernières années. Un nombre proportionnellement élevé de jeunes subissent de longues périodes de chômage ou doivent se contenter des travaux précaires, de courte durée et souvent mal rémunérés. Les jeunes socialement défavorisés sont particulièrement affectés. Cela perpétue le cercle vicieux de la pauvreté et de l'exclusion sociale pour cette catégorie de la population particulièrement vulnérable.

La cause fondamentale du chômage des jeunes est l'absence de structuration du marché de l'emploi, où les offres n'arrivent pas à combler les demandes d'emplois. Les entreprises créent peu d'emplois. Dès lors, les mentalités actuelles s'orientent vers une prise de leur destin en main sans impérativement attendre une proposition d'embauche. Ainsi, le palliatif de cette situation de sous-emploi serait d'œuvrer pour l'entrepreneuriat des jeunes. Selon Jonas (2014 :4), « l'entrepreneuriat est l'action de créer de la richesse et/ou de l'emploi par la création ou la reprise d'une entreprise ». La notion d'entrepreneuriat est donc intimement liée à celle de création d'entreprise.

Parmi les secteurs prisés pour la création d'entreprise demeure celui de la gastronomie encore appelé secteur de la restauration. En Côte d'Ivoire, le secteur de la restauration fait partie des plus prometteurs en matière de croissance. Selon le syndicat national des hôteliers et restaurateurs de Côte d'Ivoire (2013 : 4), il est estimé à cinquante mille (50 000) le nombre de postes non pourvus dans la restauration. Cependant la majorité de ces entreprises de restauration résident dans l'informel et le résultat de ce qui y est produit est loin d'être plébiscité par la majorité des consommateurs.

Bon nombre de critiques espèrent une activité moderne qui pourrait être un moyen très important de création d'emplois et de richesse en améliorant la qualité des services et ainsi absorber un grand nombre de jeunes. Afin d'aboutir à cet idéal, il faut trouver les stratégies qui rendent le secteur de la restauration suffisamment attractif pour que les jeunes s'y engagent. Il faut, entre autre, passer d'une activité centrée sur la subsistance à une activité qui se soucie davantage de la commercialisation, des gains de productivité par l'innovation technologique et de l'appui des infrastructures.

Cet état de fait est compris par des jeunes entrepreneurs qui ont décidé de se lancer dans la création d'une entreprise de restauration rapide dénommée « Central Food Ivoire » en abrégé CFI.

CFI est une entreprise qui veut s'implanter et comme toute nouvelle entreprise, son but est de se développer d'année en année et de s'inscrire dans la durée.

L'objectif du projet CFI est d'autant plus important que, selon l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) (2005 : 24), parmi les entreprises créées en Côte d'Ivoire, seulement près de la moitié survivent après cinq (5) années d'existence. Ces analyses de survie par cohorte sont nombreuses en économie industrielle et en démographie des organisations (Mata & Portugal, 1994). Pour Ponson & Schaan (1993 : 6), les facteurs de défaillance portent sur l'échec commercial ou financier, les échecs de lancement de produits, la perte de confiance des bailleurs de fonds, la rupture ou l'obsolescence technologique, etc.

Dans la majeure partie des cas, le succès futur du projet n'a pas pu être garanti. Le projet entrepreneurial n'a pas créé de la valeur de manière pérenne. Cette situation s'explique notamment par :

- l'absence d'une vision claire et d'objectifs planifiés;
- l'absence d'innovation et de développement dans les activités de l'entreprise;
- un volume de ventes très bas;
- un capital insatisfaisant;
- un emplacement inadapté;
- des marchandises de piètre qualité;
- une forte concurrence;
- une publicité inefficace;
- les états changeants du marché;
- une gestion non participative;
- un manque de savoir-faire;
- un manque de savoir-être et de valeurs sociales ;
- etc.

Le constat de cette situation est clair. Ainsi :

- les entrepreneurs naviguent à vue sans véritablement avoir une idée à moyen et long terme de la situation de leur entreprise ;
- les entrepreneurs ne savent pas rationaliser les différents compartiments qui requièrent les différents investissements ;
- les investisseurs et les banques ont assez de mal à faire confiance à l'entreprise et sont assez dubitatifs ;
 - le chômage n'arrive pas à être résorbé ;
 - etc.

Pour que les investisseurs ne rencontrent pas ces problèmes, ils ont besoin d'effectuer une planification avant de passer à l'investissement. Cela permet de minimiser le risque de perte. Parmi les points sur lesquels il faut s'appesantir pour solutionner le problème, nous pouvons énumérer :

- choisir un projet qui doit être pertinent, réalisable, rentable et finançable ;
- effectuer une étude de marché ;
- effectuer une étude technique ;
- effectuer une étude économique ;
- effectuer une étude financière ;
- effectuer une étude de rentabilité ;
- fixer des objectifs en fonction des études effectuées ;
- formaliser le projet dans un document contenant toutes les études préalablement citées ;
- etc.

Ces analyses peuvent aider l'entrepreneur à déterminer la possibilité d'investir ou non. Elles permettent d'étayer la vision et les objectifs de l'entrepreneur.

Pour que la voie choisie par les investisseurs soit claire, ils ont besoin d'un document qui peut regrouper les analyses et objectifs prévisionnels et désigner les grandes lignes choisies par l'entreprise pour assurer la continuité sur le chemin du développement souhaité. C'est dans cette optique que la formalisation du projet à travers un document minutieusement élaboré prend tout sens. De plus, il a le mérite d'englober toutes les précédentes solutions élaborées et de les consigner dans un document. Ce document s'appelle business plan ou plan d'affaires.

Bien qu'il n'élimine pas totalement le risque, un business plan permet d'assurer un rythme plus élevé de succès pour les nouvelles entreprises ou celles déjà existantes. Il détermine les opportunités et les faiblesses. Il s'agit aussi d'un véritable moyen de communication pour les investisseurs et les fournisseurs qui souhaitent comprendre les opérations et les objectifs de l'entreprise. Le business plan représente un atout sérieux pour une meilleure gestion de l'entreprise.

Dès lors la question que nous pourrions nous poser serait de savoir comment l'élaboration d'un business plan peut-il donner une cohérence et de meilleures perspectives au projet de création du restaurant « Central Food Ivoire » ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question centrale, il nous paraît judicieux de répondre à celles qui suivent :

- quels sont les préalables à la réalisation d'un business plan ?
- quels sont les différentes tâches qui concourent à la réalisation d'un business plan ?
- quelles sont les ressources qui permettent de réaliser ces différentes phases ?
- quelles sont les étapes à maîtriser pour produire un Business Plan qui limite les risques dans un projet de restaurant ?
- quel est le type de business plan adapté à la création d'un restaurant ?

Eus égard aux éléments d'analyses exposés plus haut, nous proposons d'orienter l'ensemble de nos travaux sur « **l'élaboration d'un business plan de création d'un restaurant : cas de Central Food Ivoire** », constituant ainsi le thème de notre étude.

L'objectif principal de notre étude est de concevoir un business plan permettant aux entrepreneurs de Central Food Ivoire de connaître les stratégies à adopter en fonction des objectifs et les décisions à prendre pour la création et la pérennité du restaurant.

L'atteinte de cet objectif principal passe par sa déclinaison en quatre (4) objectifs spécifiques à savoir :

- d'un point de vue théorique, cerner les concepts gravitant autour de la notion de business plan et cela à partir de la revue de littérature ;
- proposer une méthodologie de recherche d'information pour la conception d'un business plan lié à la restauration;
- développer des éléments de modélisation du business plan d'un restaurant;

- suggérer des axes de mise en application de ce business plan.

Il est important de notifier que nous nous limiterons, dans le cadre de notre étude, à une proposition de business plan pour la création d'une entreprise tel que précédemment mentionné; est donc exclu le business plan de relance ou de diversification d'activité qui eux concernent des activités et des entreprises déjà existantes.

Nous pensons que ces travaux pourront servir d'expérience à tous les jeunes africains désireux de se lancer dans l'entrepreneuriat et la création d'entreprise.

De même, nous pensons que le présent document peut servir à :

- aider au développement d'un projet de création d'entreprise en partant de prévisions solides ;
- transformer les produits de l'entreprise sur place et ainsi contribuer à l'industrialisation du continent africain ;
- aider les entrepreneurs à minimiser le risque de perte ;
- aider à faire face à une rude concurrence ;
- contrôler la gestion des investissements et assurer une voie de développement équilibrée ;
- pouvoir mobiliser des fonds pour la mise sur pied de l'entreprise en présentant un document crédible et cohérent aux bailleurs de fonds, aux banques et aux établissements de crédit ;
- utiliser ce document comme référentiel pour la mise en œuvre et la gestion du projet.

Ce travail permettra également aux stagiaires du CESAG et des autres écoles de gestion de percevoir l'importance d'un business plan et les familiarisera à ce concept. De plus, il nous permettra de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation.

En termes de structuration, notre mémoire se compose de deux (2) parties. Une première partie théorique est consacrée aux généralités sur le concept de business plan ainsi qu'à la méthodologie adaptée pour son élaboration. Une seconde partie beaucoup plus pratique est basée sur la présentation de l'entreprise et sur la conception du business plan du restaurant.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE LIE A LA CONCEPTION DU BUSINESS PLAN

La conception théorique est une étape importante dans une étude. En effet, elle permet de définir les concepts clefs du thème et d'avoir une idée de l'intérêt que doit susciter le choix de celui-ci.

Le business plan, également nommé plan d'affaires, occupe une place privilégiée dans la littérature traitant de la création et du développement des jeunes entreprises (Sahlman, 1999). Il paraît par ailleurs souvent incontournable. Il est ainsi fréquent d'entendre que l'entrepreneur n'obtiendra pas de crédit ou ne convaincra pas de nouveaux partenaires sans un bon business plan. Cette quasi-sacralisation du business plan se justifie. En effet, son élaboration et sa concrétisation sous forme d'un document professionnel traduisent le fait que tous les aspects essentiels à la réussite de l'entreprise ont été passés en revue et que l'entrepreneur est capable de concrétiser ses intentions sous forme d'un plan structuré. Plusieurs études ont montré que les entrepreneurs qui préparent un bon business plan augmentent les chances de succès de leur entreprise.

Globalement, le but qui sous-tend la rédaction d'un business plan est d'exposer la partie descriptive et la partie financière d'un projet par écrit afin de servir la cause du promoteur dudit projet vis-à-vis notamment des potentiels investisseurs et partenaires. Au vu de cela, il est important de savoir l'élaborer correctement et méthodiquement. Monter un business plan requiert, dès lors, une bonne connaissance du sujet et de son contenu. Cette partie nous permet de nous familiariser avec les qualités requises permettant d'élaborer le business plan de manière sereine.

Ainsi, dans cette partie destinée au cadre théorique lié à la conception du business plan, nous allons, tout d'abord, évoquer l'aspect général du business plan. Ensuite, nous aborderons la méthodologie de construction. Enfin, nous élaborerons un cadre méthodologique nous permettant de réaliser le business plan adapté au projet.

CHAPITRE 1 : LE BUSINESS PLAN

Réputé pour être un document utile au sein de l'entreprise comme en dehors, le business plan va non seulement servir pour manager l'équipe et planifier les actions, mais également servir pour convaincre de potentiels investisseurs de la solidité et des avantages du projet. Dès lors, au regard de sa réputation et de son importance, il convient de savoir en quoi est ce qu'il consiste.

Ainsi, dans le présent chapitre, nous commencerons par définir la notion de business plan et donner des précisions sur le moment de son élaboration. Ensuite, nous parlerons de son rôle dans la démarche entrepreneuriale. Après cela, nous essayerons de nuancer l'importance du business plan en tant que document mais en soulignant l'utilité de la logique sous-jacente à sa conception. Nous terminerons cette partie en traitant des différents types de business plan pouvant exister.

1.1. Définition du business plan

« Le business plan présente les objectifs poursuivis, les moyens à mettre en œuvre et les résultats escomptés d'une société » (Yon, 1992). Il se présente au minimum sur trois (3) ans les perspectives de développement et de croissance de l'entreprise (Stéphany, 2003 : 105).

Pour Malaval & Ienaroya (2013 : 513), le business plan est un document prospectif synthétisant le projet d'entreprise. Il est utilisé, échangé ou exposé par et pour le monde professionnel. Il peut également se définir comme un dossier décrivant une opportunité et la façon dont une équipe va structurer un projet d'entreprise en vue d'exploiter ladite opportunité et démontrer la pertinence socio-économique du projet dans une période déterminée, généralement de trois (3) à cinq (5) ans.

Selon Quibel (2001), le business plan s'applique à un projet spécifique (produit nouveau, création de filiale, etc.), animé par une équipe qui peut être d'un niveau hiérarchique inférieur ou vise le lancement d'une start-up.

Pour Janssen (2003) et Moschetto (2005), le business plan est, à la fois, un outil :

- analytique car il passe en revue sans complaisance toutes les variables conditionnant le succès de l'entreprise : son équipe, son offre, son marché, la concurrence, l'environnement au sens large, etc. ;
- stratégique et opérationnel car il structure la démarche entrepreneuriale en exposant concrètement la manière dont les choses vont être mises en œuvre à travers une série d'étapes ou de phases ;
- financier car il se termine par une estimation des flux financiers futurs ;
- de communication car il est destiné à convaincre les partenaires qui doivent apporter les ressources qui manquent au démarrage ou à la croissance de l'entreprise.

1.2. Les différentes fonctions du business plan

La terminologie dans le domaine du management n'est pas rigoureusement la même selon les entreprises et les professeurs qui enseignent dans ce domaine. Cependant, tous s'accordent à dire que le business plan peut servir dans trois (3) cadre : la création d'une entreprise, la réorientation des activités d'une entreprise et pour des opérations à caractères spéciales effectuées par l'entreprise.

1.2.1. Le business plan de création

Le but est ici de tenter de définir quel type de business plan devra être établi selon l'usage principal que l'on entend en faire. La création est, dans ce cas, prise au sens large. Elle peut couvrir plusieurs cas : la création d'une entreprise, la reproduction d'une entreprise ou encore pour les grands projets d'une entreprise.

1.2.1.1. Le business plan de création d'une entreprise

Selon Maire (2002) et Ponson & Schaan (1993), c'est probablement le cas le plus complexe que l'on puisse rencontrer puisque le promoteur ne dispose d'aucun historique. Il faudra tout prévoir depuis le montant à dépenser pour construire un bâtiment jusqu'à la consommation de fournitures de bureau. Même si ce business plan est le plus difficile à établir, il n'en est pas moins totalement indispensable. Il faut au minimum recenser trois (3) utilités essentielles : valider de la faisabilité financière du projet, convaincre les futurs actionnaires et obtenir des financements extérieurs.

- Valider la faisabilité financière du projet

Il s'agit de s'assurer de la rentabilité du projet à mettre en place. Cette vérification ne peut être obtenue qu'en réalisant une projection sur une durée assez longue. Généralement, dans les premières années d'exploitation, l'entreprise réalise des pertes. Les bénéfices apparaissent entre la troisième et la cinquième année d'exploitation (Assaraf, 1980).

- Convaincre de futurs actionnaires

Pour Tournier (2011), le but du business plan est de fournir une information pertinente du point de vue d'un nouvel actionnaire afin de convaincre ce dernier de l'intérêt du projet. Il faut que les promoteurs lui démontrent qu'ils ont pensé aux principaux facteurs qui feront le succès ou l'échec de l'activité et qu'ils ont une bonne vision de la trajectoire stratégique.

C'est de cette manière, et en fonction de ces éléments provenant du business plan, que les sociétés de capital-risque spécialisées dans les « start-up » se prononcent pour savoir si elles accepteront ou non de participer au financement d'une nouvelle société.

- Obtenir des financements

Même si un capital de départ a été rassemblé, il sera en général également nécessaire de faire appel à des financements bancaires pour :

- réaliser les investissements ;
- financer, du moins en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise à créer.

Pour convaincre les banquiers, il est nécessaire de présenter un plan précis leur permettant d'apprécier leurs risques et de définir le niveau de leurs engagements éventuels.

Notons, enfin, qu'en cas de création, au-delà de la présentation d'un business plan crédible, la personnalité du créateur a un grand rôle à jouer dans la décision des financiers, qu'ils soient « capitaux-risqueurs » ou banquiers. Ces derniers seront toutefois également sensibles aux garanties données (Maire, 2002).

1.2.1.2. Le business plan de reproduction d'une entreprise

De même que dans le point précédent, il s'agit encore ici de construire le business plan d'une création. Tel est le cas d'une entreprise régionale qui crée une filiale pour s'implanter dans une région où elle ne l'était pas, voire dans un pays différent.

Pour Tariant (2015), ce cas est relativement moins complexe puisque le modèle existe. Il suffira, si l'on peut le dire, de se demander en quoi l'entreprise nouvelle différera ou non de celle déjà existante.

Les buts de l'établissement du business plan sont identiques à ceux déjà examinés dans le cadre de la création d'une entreprise. Pour Maire (2002), il faut toutefois y ajouter un nouvel intérêt. Ce nouvel intérêt est de définir quelle dotation en capital sera attribuée par la société existante à sa nouvelle filiale. En effet, dans le cas de la création d'une filiale, la société mère à parfois le choix entre :

- faire un apport significatif en capital ;
- limiter l'apport en capital au profit de prêts en compte-courant qu'elle pourra récupérer dès que la filiale commencera à dégager des flux de trésorerie positifs ;
- limiter l'apport en capital et en compte-courant en augmentant les emprunts grâce à des garanties données par la société mère.

1.2.1.3. Le business plan pour les grands projets

Pour Maire, chaque fois qu'une société envisage un projet dont la taille est telle qu'elle modifie fondamentalement la situation de l'entreprise, il est alors nécessaire de bâtir un business plan spécifique. Il faut parler dans ce cas de gestion de projet. Ainsi, selon Besnart & Elkabas (1997), le business plan devra :

- d'une part, tenter de mesurer la rentabilité spécifique du projet. Tel sera, par exemple, le cas si l'on décide de construire une nouvelle usine ou d'adjoindre aux activités de l'entreprise une nouvelle gamme de produits ;
- d'autre part, mettre en évidence quelle sera à terme la situation globale de l'entreprise si elle lance le projet étudié.

1.2.2. L'utilisation du business plan dans la gestion courante de l'entreprise

Pour Durand (2011) et Maire (2002), l'utilisation du business plan dans la gestion courante de l'entreprise se traduit par quatre (4) utilités principales. Les trois (3) premières peuvent s'adresser à toutes les sociétés, la quatrième ne concerne quant à elle que les groupes de sociétés. Celles-ci sont les suivantes :

- coordonner l'action à moyen terme ;
- fournir une prévision globale et cohérente ;
- communiquer à l'intérieur de la société ;
- mesurer les dérives et mettre en œuvre les actions correctives.

1.2.2.1. Coordonner l'action à moyen terme

Pour Durand (2011), une des difficultés des entreprises, dès qu'elles dépassent la taille artisanale, est d'obtenir que les différentes fonctions qui les composent opèrent de manière concertée et non désordonnée. En effet, pour que l'entreprise réussisse, il est indispensable :

- qu'il existe un consensus sur l'avenir de l'entreprise. Le consensus général est habituellement le plus facile à obtenir car il est, sinon imposé, du moins fortement proposé par la direction ;
- que les décisions prises au niveau des différentes fonctions de l'entreprise soit à la fois cohérentes avec l'objectif global et cohérentes entre elles. Ainsi, par exemple, il ne servirait probablement à rien d'investir pour augmenter la capacité de l'outil industriel si le service commercial n'était pas renforcé afin d'écouler les produits que ce surplus de capacité permettrait de produire.

Selon Maire (2002), c'est une des finalités du business plan que d'assurer cette coordination sur le moyen terme, coordination qui devra évidemment être reprise et affinée au niveau des budgets annuels.

Pour que le business plan puisse répondre à cette finalité, son mode de construction sera essentiel. Le business plan ne remplira ce rôle qu'à deux (2) conditions :

- être le résultat d'une concertation entre les différentes fonctions de l'entreprise et avec les services financiers chargés de sa concrétisation sous forme chiffrée ;
- être largement communiqué et commenté au sein de l'entreprise, lors de son établissement et de sa révision périodique.

Il devra donc, dans ce cas, exister deux (2) versions du business plan : une version limitée aux seules personnes habilitées à avoir accès aux détails les plus secrets de la stratégie et une seconde version destinée à une diffusion plus large.

1.2.2.2. Fournir une prévision globale et cohérente

Pour Mata & Portugal (1994), dans toute entreprise, il existe de nombreuses prévisions et cela, à des niveaux très différents. Ainsi :

- le vendeur tente de prévoir ses ventes du mois, de l'année et quelquefois à plus long terme. Cette anticipation lui permet d'estimer sa rémunération future et éventuellement, son intérêt à envisager un changement de poste ou d'employeur ;
- le financier, pour négocier avec son ou ses banquiers, tente de prévoir ses encaissements et décaissements futurs et d'en tirer les conséquences au niveau des besoins ou des excédents de trésorerie prévisibles ;
- le président lors de l'assemblée générale annuelle donne à ses associés des indications sur l'activité et les résultats prévisibles pour l'année en cours et parfois les années à venir ;
- etc.

Toutes ces prévisions sont utiles et même indispensables. Il n'est pas question d'en retirer l'initiative et la maîtrise aux différentes personnes concernées pour tout centraliser. Le but du business plan n'est donc pas de se substituer aux prévisions de détail mais d'en assurer la cohérence et d'éviter par là même des décisions contraires les unes aux autres et donc néfastes au bon fonctionnement de l'entreprise.

1.2.2.3. Communiquer à l'intérieur de la société

Pour Aldrich & Fiol (1994), dans une entreprise, quelle que soit la taille de celle-ci, la décision est rarement solitaire et elle a pratiquement toujours des conséquences aux niveaux des autres fonctions de l'entreprise ainsi qu'au niveau global. Il est donc indispensable de communiquer. C'est principalement dans ce cadre que, selon Maire (2002), le business plan est utile dans deux (2) situations: lors de son établissement et de sa révision et après son élaboration et adoption.

- Lors de l'établissement et de la révision du business plan

Pour Maire (2002), le business plan qui nécessite obligatoirement une réflexion préalable constitue une occasion privilégiée de :

- définir les points sur lesquels il y a accord et éventuellement ceux où cet accord n'existe pas ;
- faire travailler en commun des femmes et des hommes qui n'ont dans la fièvre de la gestion courante que trop peu d'occasion de le faire ;
- communiquer dans l'entreprise non seulement un plan mais des valeurs, voire une éthique. Il n'est pas inutile de rappeler, lors de l'élaboration de chaque nouveau business plan, quelles sont les grandes valeurs auxquelles répond l'existence même de l'entreprise.

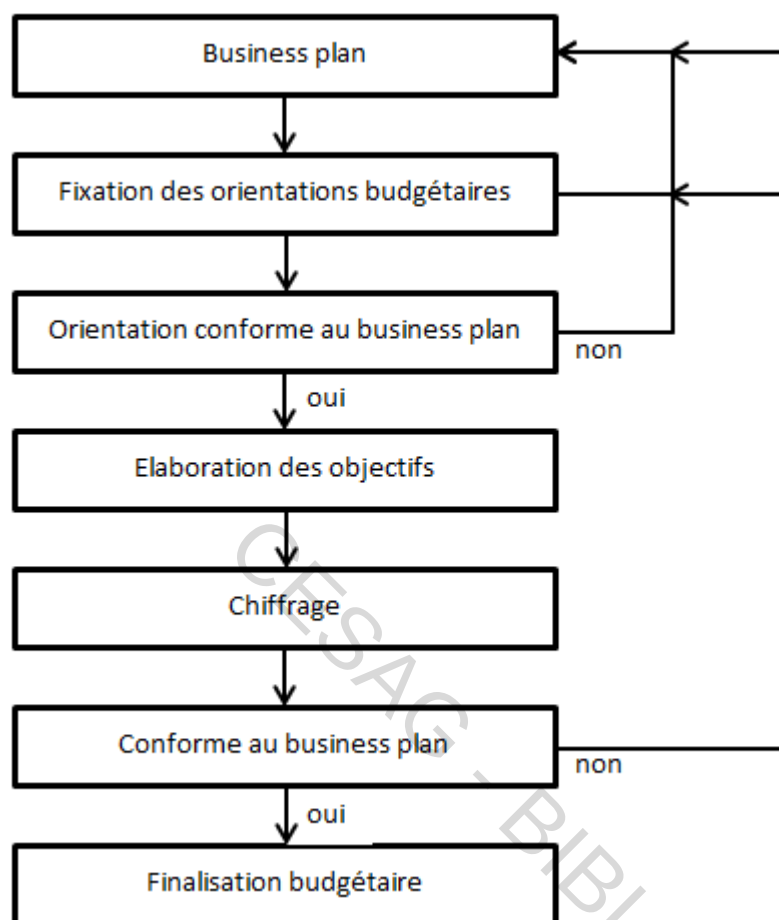
- Après élaboration et adoption du business plan

Toujours selon l'idée de Maire (2002), lors de toute décision importante, la référence au business plan doit devenir un réflexe. Toute nouvelle décision significative devra donc tout d'abord être triée entre :

- la décision s'intégrant dans les objectifs définis dans le business plan ;
- la décision non cohérente avec le business plan ; ce type de décision devrait ne pouvoir être prise qu'à un haut niveau car elle suppose une modification ou un infléchissement de la stratégie. Dans l'absolu, toute décision importante qui ne serait pas en accord avec le business plan devrait amener une modification de celui-ci.

Lors de l'établissement des budgets annuels, il sera indispensable de vérifier la cohérence entre le court terme (budget) et le moyen ou le long terme (business plan). En fait, comme l'indique le schéma ci-après, il s'agit plus d'une simple vérification de cohérence.

Figure 1 : vérification de cohérence entre budget et business plan



Source : Maire (2002 :25)

Comme l'indique le schéma, si le budget est non conforme au business plan, soit dans ses objectifs, soit dans son chiffrage, alors il faut selon les cas :

- modifier le budget afin de le rendre conforme ;
- modifier le business plan afin de tenir compte des évolutions constatées, soit dans les marchés, soit au niveau des choix stratégiques de l'entreprise.

1.2.2.4. Mesurer les dérives et mettre en œuvre les actions correctives

Selon Thomsen (2009), le rôle du business plan n'est pas de se substituer au budget dans la mise sous contrôle de la gestion courante de l'entreprise. Le calcul et l'explication des écarts resteront donc bien du domaine du contrôle de gestion.

Le business plan sera utilisé pour tenter de mesurer les dérives éventuelles sur le moyen terme. Cette mesure pourra porter soit sur les aspects stratégiques, soit sur les aspects financiers. Ces derniers ne sont fréquemment que la conséquence des premiers.

1.2.3. Utilisation du business plan lié aux opérations hors exploitation de l'entreprise

L'utilisation du business plan dans les opérations hors exploitation de l'entreprise concerne les opérations d'acquisition et de cessions, l'entrée de partenaire financier et l'outil de synthèse managériale.

1.2.3.1. Opération d'acquisitions et de cessions

Comme nous avons tenté de l'indiquer, le business plan peut et doit être un outil de gestion permanent au service des entreprises et des groupes. Il est également indispensable de disposer d'un tel document à l'occasion d'opérations ponctuelles portant sur la composition du capital d'une entreprise. Ce sont ces occasions et l'utilisation faite du business plan qui retiendront toute notre attention.

Selon Aldrich & Fiol (1994), que l'on soit en position d'achat ou de vente d'une entreprise, il se posera toujours un double problème : définir la valeur objective puis le prix. Ce prix ne sera évidemment connu qu'à l'issue de la négociation si celle-ci aboutit finalement. Il n'en est pas moins nécessaire de tenter de définir à quel niveau ce dernier pourrait se fixer. Examinons donc l'apport et l'utilisation du business plan pour la détermination de ces deux éléments.

- La valeur objective

Selon Pareto (1981), la valeur objective est la valeur d'échange d'un bien. Celle-ci ne dépend de rien d'autre que de la volonté de ceux qui l'échangent, fixée librement par contrat, et déterminée au niveau global par la loi de l'offre et de la demande. Il n'y a donc absolument aucun intérêt à essayer de déterminer une valeur objective, puisque celle-ci diffère pour un même bien, selon le temps et le lieu. Nous avons ici une approche radicalement subjective de la valeur, car l'offre et la demande s'ajustent elles-mêmes en fonction de l'utilité.

L'apport du business plan pour la détermination de l'évaluation objective telle que l'on vient de la définir se situe à trois (3) niveaux : au niveau de l'utilité des actifs, de la capacité bénéficiaire et au niveau du choix d'actualisation et de capitalisation.

➤ La valeur d'utilité des actifs

Selon le cabinet d'expertise comptable Mazars France (2015), « la valeur d'utilité d'un actif correspond à la valeur actuelle des flux futurs générés par l'utilisation de l'actif et donne une estimation de sa valeur de marché. La détermination de la valeur d'utilité d'un actif fait appel à la méthode d'actualisation des flux de trésorerie disponibles à travers la prise en compte des flux générés par l'actif, du taux d'actualisation traduisant le niveau de risque de l'actif et de sa durée d'utilisation. La valeur d'utilité intervient dans le cadre des tests de dépréciation pour le calcul de la valeur recouvrable ». Le business plan permettra d'apprécier les risques qui pourraient exister quant à la durée d'utilisation résiduelle des actifs. Ainsi, le business plan peut mettre en évidence la nécessité de renouveler l'investissement pour des raisons technologiques, de retard d'investissement ou d'évolution des marchés.

➤ La capacité bénéficiaire

Pour Melyon (2007), la capacité bénéficiaire est le fait de donner une valeur aux bénéfices qu'une entreprise devrait réaliser au cours de ses prochains exercices. En général, selon Maire (2002), celle-ci sera appréciée en tenant compte :

- des résultats passés, corrigés, des anomalies fiscales ou comptables qu'ils peuvent contenir ;
- des prévisions établies par le management en place et donc d'un business plan.

Le business plan est d'autant plus indispensable que l'évaluateur du bien :

- entend donner à la rentabilité un poids proportionnellement important par rapport à l'actif net corrigé ;
- utilisera une formule privilégiant les résultats futurs, telle que par exemple celle du Discounted cash-flow (ou flux de trésorerie actualisé).

➤ Le choix des taux d'actualisation ou de capitalisation

Pour Vernimmen (2011), il s'agit selon les formules utilisées de capitaliser des résultats en multipliant la capacité bénéficiaire par un coefficient ou d'actualiser des résultats ou cash-flow futur à un certain taux. Ce taux ou ce coefficient a pour rôle de prendre en compte les risques spécifiques de l'entreprise.

Parmi les risques mesurables figure la pérennité des résultats et leur niveau prévisible. Là encore, le fait de disposer d'un business plan va grandement aider l'évaluateur dans la mesure où il lui fournira une vision claire et argumentée des résultats futurs de l'entreprise dont il doit réaliser l'évaluation.

Pour Maire (2002), un bon business plan, comportant une réelle description de la position stratégique et concurrentielle de l'entreprise, permettra à l'évaluateur de se prononcer sur la décote à envisager. Pour ce qui est du réalisme des prévisions, l'étude de la manière dont ont été construites les hypothèses retenues et de leur chiffrage permettra à l'évaluateur de porter un jugement sur leur crédibilité.

- Le prix

Selon Züger (2005), une négociation d'entreprise est un accord complexe qui porte non seulement sur le prix mais sur une série de conditions essentielles telles que :

- les modalités de règlement ;
- les garanties données et reçues ;
- des conditions non financières mais souvent importantes ;
- la pérennité de l'entreprise et de son implantation ;
- le futur rôle du dirigeant après la vente ;
- la position des cadres ou de certains d'entre eux ;
- etc.

Le principe de toute négociation étant celui de l'échange, le prix final variera donc en fonction des concessions faites ou obtenues sur ces différents points. Il ne faut pas non plus ignorer que la qualité et l'expérience du ou des négociateurs ont un effet certain même s'il est difficilement mesurable sur le niveau final d'une transaction.

Ces éléments font qu'il n'est jamais possible de justifier le « prix payé » uniquement par des calculs financiers rationnels. Il serait également inexact de prétendre que le « prix » n'a d'autre justification que le résultat d'une négociation où l'envie d'acquérir aurait été plus importante que celle de vendre ou vice versa. Il existe en réalité des motifs objectifs pour qu'un acquéreur accepte de payer plus ou moins que la valeur objective d'une entreprise donnée. Dans ce cas le rôle du business plan est essentiel puisque l'évaluateur doit, au préalable établir des prévisions.

Il faut cependant rester conscient qu'en cas d'achat d'entreprise, l'on ne dispose pas forcément d'informations suffisamment détaillées et analytiques pour construire un véritable business plan.

1.2.3.2. L'entrée d'un partenaire financier

Selon Tournier (2011), afin de financer le démarrage ou le développement d'une entreprise, l'entrée d'un partenaire financier au capital est une décision cruciale que le dirigeant d'une entreprise doit maîtriser. Deux (2) points principaux retiennent son attention : la valeur de la participation du nouvel entrant et le prix à payer pour cette participation. Ces deux (2) points doivent donc être examinés distinctement.

- Valeur d'une participation minoritaire

Nous n'évoquerons ici que le cas de participation par un financier dit « capital-risqueur ». En effet, en cas de prise de participation par un professionnel, les motivations peuvent être différentes et justifier une approche particulière.

Selon Züger (2005), pour déterminer le mode d'évaluation valable pour un partenaire financier minoritaire, il convient de s'interroger sur ses motivations. Cette motivation est simple, il s'agit de trouver une juste rémunération de son placement, c'est-à-dire de l'argent qu'il va investir pour acquérir une part du capital de l'entreprise. Cette dépense peut correspondre selon les cas :

- soit à un achat de titres et dans ce cas le partenaire financier viendra se substituer en tout ou partie à un ou plusieurs des actionnaires actuels ;
- soit à une augmentation de capital, ce qui aura pour effet d'augmenter la valeur de l'entreprise et de réduire la part relative du capital détenu par les actionnaires actuels.

- Prix d'une participation minoritaire

Selon Vernimmen (2005), tout comme pour la négociation globale d'une entreprise, il peut exister un écart entre la valeur et le prix. Les causes de ces variations sont au nombre de trois (3) : la négociation, la concurrence, et les clauses contractuelles.

➤ La négociation

Selon Donk (2014), pour toute entreprise, la négociation est une des tâches les plus cruciales. Elle concerne les différents moyens stratégiques et formes de communication que l'entrepreneur utilise pour créer un accord convenable et satisfaisant entre lui et un tiers. La négociation est destinée à trouver un terrain d'entente pour les différentes positions, intérêts, points de vue, et objectifs des deux parties;

➤ La concurrence

Pour Delers (2015), étant à l'origine du projet, l'entrepreneur doit pouvoir proposer un projet qui se vendra à un prix plus élevé mais que les caractéristiques et compétences du produit justifieront aisément;

➤ Les clauses contractuelles

Il est possible d'accorder au futur partenaire financier, qui fréquemment le demandera, une série de garanties contractuelles. Ces garanties contractuelles améliorant la position du minoritaire, elles l'amèneront par conséquent à accepter un prix plus élevé. Pour un montant identique, le financier pourra également accepter de n'acquérir qu'un pourcentage plus faible du capital, ce qui revient évidemment au même en matière d'évaluation de la société. Selon Maire (2002), les plus fréquentes de ces garanties sont :

- un dividende garanti, par exemple en créant des actions à dividende prioritaire ;
- un engagement de sortie en commun par lequel le ou les actionnaires actuels s'engageront, en cas de cession de leur participation, à faire participer à la vente le minoritaire dans les mêmes conditions de quantité d'actions vendues et de prix de vente par action ;

- une promesse de rachat dans un délai et à un prix, ou selon une formule fixée à l'avance. Il s'agit alors non plus d'une véritable opération de capital-risque, mais d'un « portage ».

Pour que ces conditions puissent réellement avoir une influence sur le prix, il faut qu'elles soient réalisables. C'est pourquoi, selon c'est le business plan qui permettra au financier de porter un jugement sur leur faisabilité. En effet, un engagement de rachat n'a de valeur économique que si l'entreprise a la capacité de distribuer aux actionnaires des sommes permettant d'envisager le rachat. C'est le business plan qui permettra de répondre à cette question, à condition évidemment qu'il emporte l'adhésion du partenaire financier.

1.2.3.3. Outil de synthèse managériale

Pour Moschetto (2005), le business plan permet un suivi minutieux des orientations de l'entreprise à moyen et long terme. Il permet aussi d'avoir connaissance des répercussions concernant les décisions prises.

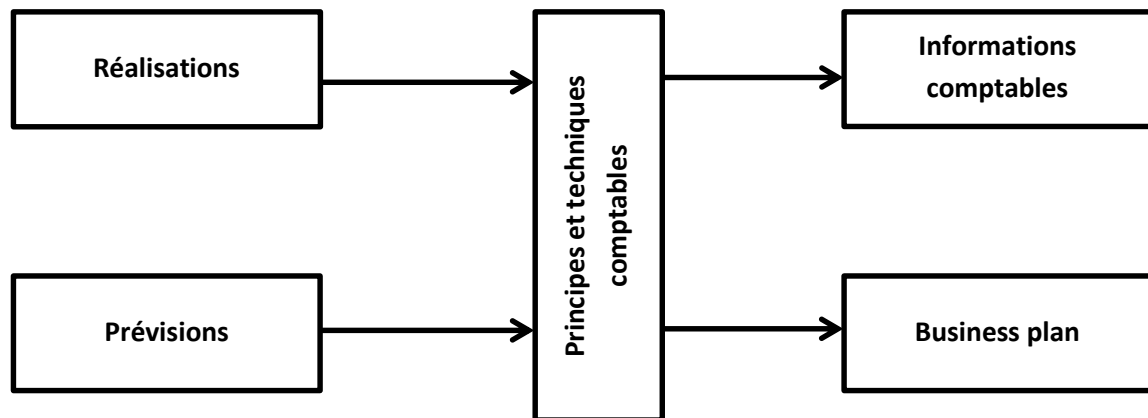
1.3. Utilité du business plan

Ce cadre est l'occasion pour nous d'évoquer le lien entre le business plan et la comptabilité, puis entre le business plan et les acteurs du monde professionnel.

1.3.1. L'élaboration du business plan effectuée à partir de principes comptables

Le business plan est à l'avenir ce que la comptabilité est au passé. « La comptabilité ne crée ni bénéfice, ni perte, elle ne fait que les constater. Le business plan, lui non plus, ne construit pas l'avenir. Il a pour rôle de quantifier le plus précisément possible les effets prévisibles des décisions envisagées » (Maire, 2003 :13). En d'autres termes, les activités liées à la situation de l'entreprise sont décrites grâce à la comptabilité et leur compréhension est facilitée par la production comptable (Ersa, 2007 & Sayegh, 2014). La même logique est valable dans le cadre du business plan à la différence que ce dernier s'appuie non pas sur des tâches déjà effectuées mais plutôt sur des données prévisionnelles. La relation se traduit schématiquement comme suit :

Figure 2 : lien entre business plan et comptabilité



Source : Maire (2002 :13)

Le business plan est donc, comme la comptabilité un outil de chiffrage précis permettant de décrire le devenir de l'entreprise. En fonction des hypothèses retenues, il fera apparaître la situation patrimoniale et la structure financière de la société à terme. Ce sont les bilans prévisionnels qui fourniront cette information et diront si les moyens financiers de l'entreprise permettent à celle-ci d'envisager avec succès la mise en place de sa politique ou si elle doit modérer ses ambitions.

1.3.2. Utilité du business plan pour les acteurs du monde professionnel

Le business plan est, selon Sion & Brault (2009), un outil de communication et cela à différents niveaux notamment au niveau de la communication interne et de celle avec les financiers (banques et établissement de crédit) :

- au niveau de la communication interne

Toute direction qui désire impulser une action dans l'entreprise éprouve le besoin d'un support à sa communication. L'avantage du business plan est son aspect global puisqu'il présentera non seulement les buts visés mais également les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et les résultats attendus. Il sera ensuite l'outil privilégié de la communication sur la réalisation de ces buts ou leur non-réalisation et donc de la justification des éventuelles mesures correctives à mettre en œuvre (Sion & Brault, 2009).

- au niveau de la communication avec les financiers

Lors des négociations avec les banques ou autres établissement de crédit, le fait de disposer d'un business plan permet aux dirigeants de justifier le montant des financements recherchés. Par ailleurs, l'existence de ce document est un moyen de démontrer aux financiers que la gestion de l'activité est maîtrisée et que les risques qu'ils encourent en finançant l'affaire sont limités (Sion & Brault, 2009).

1.3.3. Les objectifs du business plan

Pour Janssen (2003), l'élaboration et la remise à jour du business plan sont particulièrement utiles, voire incontournables, en cas de lancement d'une nouvelle activité au sein d'une entreprise existante (tout particulièrement un plan de croissance), de négociation de partenariats stratégiques et de recherche de moyens financiers extérieurs. Il faut toutefois souligner, selon Leger- Jarniou & Kalousis (2014), que l'utilité du business plan dépasse ces quelques événements exceptionnels dans la vie d'une entreprise. En effet, parce qu'il conseille les stratégies et fixe des objectifs pour le futur, il constitue un document de référence pour la définition des priorités, la mesure de l'état d'avancement du projet ou l'évaluation des performances des équipes. Ainsi, « l'entrepreneur doit régulièrement revoir son plan en fonction des expériences et des enseignements issus du terrain, idéalement une fois par an » (Janssen, 2003 :123).

De manière générale et synthétique, nous pouvons dire que les objectifs du business plan sont de:

- identifier les principaux risques

Le business plan permet de mesurer la faisabilité d'un projet notamment au travers des études de marchés, des études des risques et autres aléas imprévisibles au premier abord (Papin, 2001) ;

- présenter la stratégie de l'entreprise

Un business plan doit permettre de savoir la direction dans laquelle s'oriente l'entreprise. Ainsi, si effort demandé il y a, il est possible de savoir dans quel but l'effectuer (Papin, 2001);

- fixer des objectifs clairs et mesurables tant sur le plan opérationnel que financier

Le business plan se veut un document explicite qui détaille aussi bien le projet que la stratégie de l'entreprise afin d'aboutir à la mise sur pied dudit projet. Il détaille aussi les résultats prévisionnels chiffrés attendus du projet (Papin, 2001);

- démontrer la qualité et le potentiel de l'opportunité et convaincre les partenaires manquants

Le business plan rassure les individus extérieurs au projet et ainsi les incite à financer le développement de l'entreprise. Les documents fournis permettent en effet de démontrer la viabilité du projet, mais aussi et surtout démontrer que le projet est pensé en amont ; en somme, que le projet répond à l'ensemble des critères essentiels de la gestion de projet et des risques de projet (Malaval & Benaroya, 2013) ;

- constituer une référence pour l'équipe chargée de sa mise en œuvre

Le business plan est une démonstration des atouts dont dispose l'entreprise pour réussir le défi qu'elle s'est fixée. Il s'agit d'une démonstration logique, preuve à l'appui, des étapes quelle franchira pour parvenir aux objectifs. Ainsi, plus un business plan est travaillé, plus les chances de succès sont grandes (Papin, 2001).

L'élaboration du business plan nécessite la conjugaison de différentes compétences qui couvrent les principaux aspects de la gestion d'entreprise : technique, marketing, finance, ressources humaines, etc. D'une certaine façon, le business plan peut se décomposer en de multiples sous plan : un plan stratégique, un plan marketing, un plan industriel, un plan financier, etc. Il va de soi que l'exercice est difficile et qu'il convient de suivre une démarche logique et progressive tout bien intégrée.

1.4. Limites du business plan

Malgré la quasi-pression mise sur les entrepreneurs pour élaborer le business plan de leur entreprise, nombreux y renoncent. Pour Janssen (2003 :135), certains le font pour de mauvaises raisons dont les principales sont :

- le manque de temps, alors que la correction des erreurs de lancement consomme bien plus de temps ; dans la plupart des cas, elles s'avèrent même fatales ;

- le manque de moyen pour se payer l'aide d'un consultant, alors qu'un nombre croissant d'experts accepte de pratiquer des formules de rémunération partiellement décalées dans le temps ;
- l'excès de confiance, alors que 50 % des entreprises arrêtent leurs activités après moins de deux (2) ans ou rencontrent toutes les peines du monde à atteindre leur taille critique.

Toutefois selon Rodmacq (2014), même si le business plan constitue toujours une référence pour l'équipe de gestion et un outil de contrôle de gestion très précieux, il faut bien reconnaître que tous les types de projets ne nécessitent pas un business plan détaillé. Le cas extrême est celui de certains projets qui sont pratiquement impossibles à planifier, parce que confrontés à beaucoup trop d'incertitudes. Dans de telles circonstances, les entrepreneurs préféreront procéder en suivant une logique d'essais pour laquelle la planification préalable sera d'une aide réduite.

De l'avis de Janssen (2003), pour des projets relativement simples, la formalisation et la planification n'apportent finalement pas grand-chose. Il est donc parfois plus efficace de tester le projet directement sur le terrain.

Enfin, pour Des Lauriers (2013), il est évident que le business plan sert surtout à convaincre des partenaires. Une entreprise qui n'en recherche pas fournit donc un effort partiellement inutile.

Ces contre-exemples permettent de situer les principales limites de l'exercice. La rédaction d'un business plan n'est pas la panacée et il ne faut jamais perdre de vue que rien ne vaut l'expérience sur le terrain.

Conclusion

Ce chapitre a permis de mieux cerner le concept de business plan ainsi que les enjeux liés. Son élaboration est essentielle et doit être effectuée avec grand soin. L'effet ne sera positif que si le business plan a été établi avec beaucoup de sérieux et de rigueur. Dans l'aboutissement de cet objectif, il nous paraît nécessaire de nous familiariser avec le contenu exhaustif d'un business plan.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'ELABORATION D'UN BUSINESS PLAN

Nous avons examiné au chapitre précédent quel pourrait être l'intérêt tant pour l'entreprise que pour les actionnaires de disposer d'un business plan. Toutefois, comme le disait Brassens (2008), « sans technique, un don n'est qu'une sale manie ». Aussi, nous intéresserons-nous désormais non plus au pourquoi mais au comment, c'est-à-dire la manière dont doit être élaboré un business plan, notamment un business plan destiné à un projet de restauration.

Ainsi, dans ce chapitre, nous parlerons, dans un premier temps, des grandes phases de construction d'un business plan. Ensuite, dans un second temps, nous parlerons des spécificités d'un business plan destiné à la restauration.

2.1. L'élaboration du business plan

La méthodologie concerne, d'une part, les grandes phases de construction et d'autre part le contenu détaillé du business plan.

2.1.1. Les grandes phases de construction d'un business plan

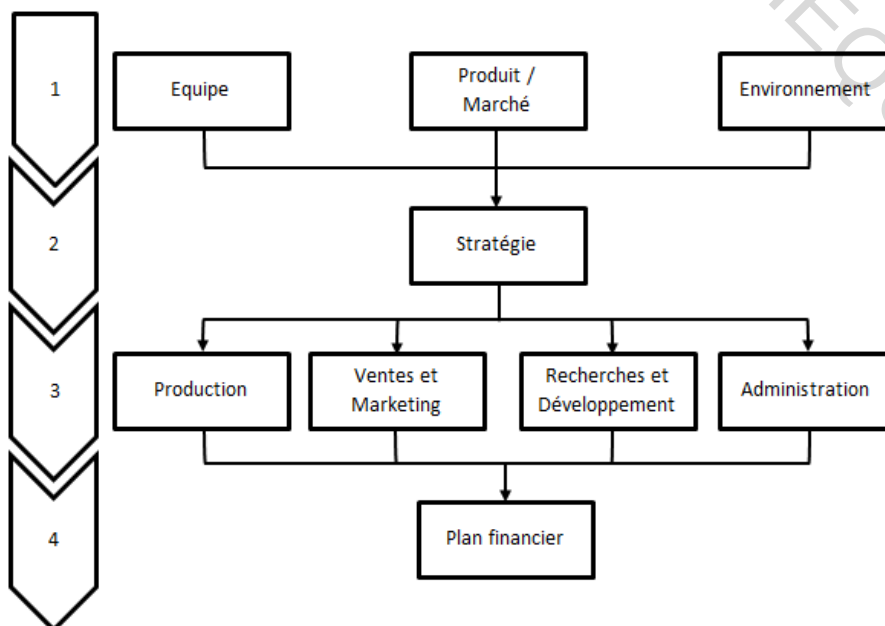
Selon Auclair (2013), « le processus d'élaboration du business plan est une démarche qui se doit d'être organisée et méthodique ». En effet, faute de lignes directrices et de priorité claires, de nombreux entrepreneurs perdent le fil de leur travail et ne parviennent pas à produire un plan cohérent. Le point de départ est bien entendu l'entrepreneur et l'opportunité qu'il a identifiée. Le point final doit être un document présentant un projet attrayant et réaliste. Selon Janssen (2003), pour passer de l'un à l'autre, il est courant de distinguer quatre (4) phases qui doivent s'enchaîner de manière cohérente et fluide :

- la première étape est essentiellement descriptive et analytique. Elle consiste à présenter le contexte, c'est-à-dire l'équipe, l'opportunité et l'environnement au sens large (le marché, la concurrence, les grandes tendances, etc.). A ce niveau, l'essentiel porte sur l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces du projet afin de dégager, d'une part, les options possibles pour l'exploitation de l'opportunité et d'autre part les motivations et les ambitions de l'entrepreneur ;

- la deuxième étape est de nature conceptuelle, car elle vise à arrêter les orientations stratégiques de l'entreprise. Il s'agit là de définir les lignes directrices du développement de l'entreprise et de présenter ses principaux objectifs sans entrer dans les modalités de mise en œuvre ;
- la troisième étape est très concrète et opérationnelle. Elle consiste à décliner la stratégie sous forme d'un plan d'action. Il s'agit là d'expliquer en terme fonctionnel comment s'organise la production (c'est-à-dire, au sens large, la manière dont l'entreprise produit et / ou obtient ses produits), le marketing et les ventes, l'administration et les éventuels efforts de recherche et de développement ; le plan d'action attachera une importance particulière à l'atteinte des objectifs commerciaux, à la gestion des ressources les plus précieuses et à la définition des marges de sécurité nécessaires ;
- la quatrième et dernière étape est l'élaboration d'une simulation financière qui traduit simplement le plan d'action en état financier prévisionnel. Elle permet d'en vérifier la pertinence économique. C'est également à ce niveau qu'il conviendra de prendre des décisions importantes quant à la politique de financement de l'entreprise.

Ci-après est présenté un schéma récapitulatif des quatre (4) grandes étapes.

Figure 3 : étapes de réalisation du business plan



Source : Janssen (2003 :125)

2.1.2. Les points spécifiques liés à la construction du business plan

Parallèlement aux éléments d'analyses exposés plus haut, nous proposons, par la suite une explication plus détaillée du contenu du business plan de création d'entreprise à travers différents points spécifiques. Selon le Centre international d'opportunité d'affaires (2012), ces points sont :

- la description de l'affaire et de son secteur;
- les caractéristiques et avantages du produit ou service;
- l'étude du marché;
- l'évolution du marché et du chiffre d'affaires;
- le plan de recherche et de développement;
- le plan opérationnel;
- le planning général;
- les risques et problèmes;
- le plan financier ;
- la conclusion.

2.1.2.1. Description de l'affaire et de son secteur

Pour Moschetto (2005), le produit et/ou le service doivent être évoqués brièvement, de même que le domaine et la situation actuelle de l'industrie concernée. Il faut montrer où et comment le produit peut s'y intégrer.

- description de la compagnie

Un historique détaillé de la compagnie doit être effectué : indiquer l'année de création, mentionner les raisons du choix des produits et services et quel rôle le management a joué pour amener l'affaire à son niveau actuel (Centre International d'Opportunité d'Affaires, 2014).

- description du secteur de la compagnie

Selon Besançon (2012), pour rédiger une présentation efficace, il est important de préparer le contenu en répondant aux questions suivantes : à quel besoin répond l'entreprise ? A quel

type de clientèle s'adresse-t-on ? Quelle est la zone de chalandise ou d'intervention ? Quand et pourquoi a-t-on créé cette entreprise ? Quelles valeurs souhaite-t-on transmettre ?

Il s'agit aussi d'indiquer la vision de l'industrie dans laquelle l'entreprise va évoluer.

2.1.2.2. Caractéristiques et avantages du produit ou du service

L'investisseur veut savoir ce que l'entrepreneur a l'intention de faire : ce qu'il va vendre, le type de savoir-faire particulier qu'il propose et les avantages et inconvénients de sa méthode.

- information détaillée sur le produit et les besoins qu'il va satisfaire

Si possible, une utilisation des schémas et illustrations pour une meilleure compréhension et un renforcement de l'intérêt est recommandée. Il faut également mettre en évidence les traits distinctifs par rapport aux produits/services concurrents. Il ne faut pas omettre d'évoquer les points faibles (Centre International d'Opportunité d'Affaires, 2014).

- la propriété intellectuelle

Il est important de mentionner toutes œuvres de l'esprit dont on est l'auteur : inventions, modèles, emblèmes, noms et images utilisés dans le commerce. La propriété intellectuelle est protégée par la loi, par moyen de brevets, de droits d'auteur et d'enregistrements de marques, qui permettent aux créateurs de tirer une reconnaissance ou un avantage financier de leurs inventions ou créations. En conciliant de manière appropriée les intérêts des innovateurs et ceux du grand public, le système de la propriété intellectuelle vise à favoriser un environnement propice à l'épanouissement de la créativité et de l'innovation (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, 2015).

- caractéristiques des potentialités

Dans l'élaboration d'un business plan, il est important de tenir compte du développement de l'entreprise ainsi que du développement des produits proposés (Tournier, 2011).

2.1.2.3. Etude du marché

Selon Jansen (2003 : 127), c'est probablement la partie du business plan la plus difficile à bien présenter. En effet, tous les éléments permettant de convaincre l'investisseur que l'entreprise

est capable de réaliser le projet sans difficulté doivent être présentés ; cela, malgré la concurrence et compte tenu des possibilités du marché.

L'étude du marché comprend l'étude de la clientèle, de la taille du marché et de la concurrence.

- étude de la clientèle

Le marché doit être clairement défini. En effet, il faut savoir qui sont les principaux acheteurs, où sont-ils, et pourquoi achètent-ils ? Quelles sont les répercussions du prix, de la qualité, du service, du relationnel, des pressions politiques le cas échéant ? Quelles sont les habitudes des acheteurs, l'influence de la saisonnalité ? Quand s'effectue l'achat du produit ou service et de quelle manière cela influe sur l'offre ? (Centre International d'Opportunité d'Affaires, 2014).

- taille du marché

Avant de lancer une nouvelle entreprise ou d'investir dans la création d'un nouveau produit ou service, il convient d'estimer la taille du marché visé. Cette information essentielle permet, en effet, d'évaluer les ventes potentielles.

La taille du marché correspond au chiffre d'affaires global réalisé par l'ensemble des acteurs sur le marché. Il n'est pas toujours nécessaire d'estimer la taille de son marché. En revanche, cela peut faciliter le calcul de chiffre d'affaires prévisionnel ou encore permettre de jauger les prévisions (Welté & al, 2014).

La taille du marché peut se rechercher directement dans la presse ou dans des études spécialisées. A défaut, si le marché est une niche ou porte sur un domaine très particulier, il faut faire cet exercice soi-même, soit en récoltant les chiffres de l'ensemble des ventes réalisées par les acteurs du marché, soit en se procurant les prix de vente moyens et les multiplier par les volumes estimés pour obtenir la taille de marché (Gauthy-Sinechal & Vandercammen, 2010).

- concurrence

Il s'agit de faire une analyse réaliste des forces et faiblesses des produits concurrents. Il faut faire un état des sources documentaires dont l'on s'est servi pour déterminer les produits

concurrents et les forces de cette concurrence. De plus, il faut comparer les produits avec ceux de la concurrence sur le plan du prix, de la performance, du service apporté, des garanties, etc.

Il s'agit aussi d'étudier les forces et faiblesses des concurrents au niveau de leur équipe de management, de leur puissance financière et de leur évolution ces dernières années en chiffre d'affaires, en part de marché et en rentabilité.

Par ailleurs, il faut donner les raisons pour lesquelles les clients s'approvisionnent chez les principaux concurrents, et indiquer les moyens à utiliser pour leur prendre des parts de marché (Centre International d'Opportunité d'Affaires, 2014).

2.1.2.4. Evaluation de parts de marché et du chiffre d'affaires

Selon Batholot (2014), dans cette partie, les clients importants qui sont prêts à prendre des engagements d'achat doivent être identifiés. Par ailleurs, il faut évaluer la part de marché et les ventes que l'on se sent capable de réaliser.

L'évaluation des parts de marché et du chiffre d'affaires comprend le plan marketing, la cible marketing, la politique de prix, la tactique de vente et la politique publicitaire.

- le plan marketing

Un plan d'action marketing reprend l'ensemble des actions de distribution, de communication et de publicité au sens large. Il porte sur une durée déterminée et vise à mettre en place toutes les actions pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

Il peut concerner l'ensemble de l'action marketing, de quelques semaines à plusieurs mois, ou ne porter que sur l'un des produits. Il s'adresse à toute l'entreprise et particulièrement au service commercial. Les actions prévues dans le plan marketing peuvent concerner la nature de l'offre, le budget, les objectifs de vente ainsi que la stratégie de distribution et de publicité (Van Laethem & Body, 2008).

- la cible marketing

Il convient de connaître les individus susceptible de consommer le produit, leur typologie (sexe, âge, catégorie socio-professionnelle, lieu de résidence, habitudes de consommation, pouvoir d'achat, en ce qui concerne les particuliers ; secteur d'activité, type d'activité, emplacement géographique, taille, stratégie de développement, présence ou non à

l'international, en ce qui concerne les entreprises). Il convient de connaître aussi la manière dont ils s'informent, les avantages recherchés ainsi que le montant et la saisonnalité de l'achat (Colmant, 2009).

- la politique de prix

Définir le prix du produit est une des plus importantes décisions qu'il faut prendre. Celui-ci doit, en effet, être bien placé pour pénétrer le marché, maintenir le positionnement, et générer du profit.

Une comparaison de prix avec celui des principaux concurrents doit être effectuée. Il faut expliquer comment le prix choisi permettra d'obtenir une bonne réaction du public visé, comment permettra-t-il de maintenir et d'accroître la part de marché face à la concurrence et comment permettra-t-il de créer des bénéfices ? (Centre International d'Opportunité d'Affaires, 2014).

- les tactiques de vente

Il convient d'explicitier la manière dont les produits sont vendus et proposés à la clientèle. Cependant, la vente nécessite, avant toute autre chose, des qualités humaines et relationnelles. C'est plus une question d'attitude (savoir-être) que de savoir-faire (De Préville, 2003).

- la publicité, les relations publiques et la promotion

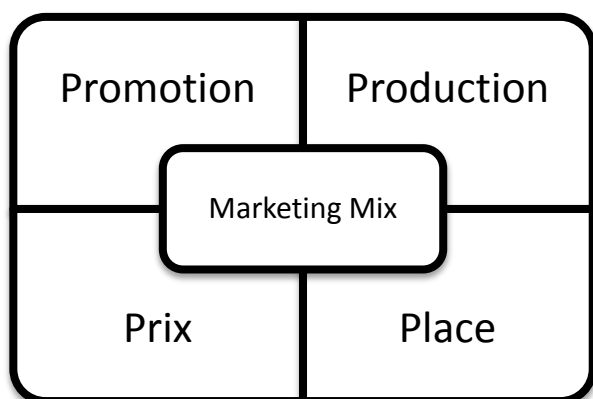
Une description du programme que l'entreprise compte utiliser pour attirer l'attention des prospects sur le produit doit être effectuée.

Il faut expliciter les plans en matière de relations publiques, publicité presse, mailing, etc.

Pour Bathelot (2014), le marketing du business plan s'articule généralement autour du « mix marketing ».

Le marketing mix désigne, dans le cadre d'une entreprise de production ou d'une marque de produit, la combinaison coordonnée de décisions opérationnelles relatives aux volets clés de la commercialisation réussie identifiées mémo techniquement par un P que sont : politique de produit, politique de prix, politique de distribution, de politique de personnel, politique de processus, politique de preuve physique et politique de promotion.

Toutefois les quatre (4) variables traditionnelles du Marketing mix sont : le produit, le prix, la place et la promotion.

Figure 4 : contenu du marketing mix

Source : Bathelot (2014)

Pour De Cœur (2013), l'offre faite au client peut être modifiée en changeant le contenu des 4 P. Par exemple, pour une marque de haut standing, il faut se concentrer sur la communication (promotion) et désensibiliser le poids que pourrait avoir le prix. Les principales variables d'action marketing sont réparties dans les 4 P de la façon ci-après :

Tableau 1 : contenu des « 4P »

Produit	Prix	Place (Distribution)	Promotion
Qualité	Tarif	Canaux de distribution	Publicité
Caractéristiques et options	Remise	Points de vente	Promotion des ventes
Marque	Rabais	Zones de chalandise	Force de vente
Style	Conditions de paiement	Stocks et entrepôts	Marketing direct
Tailles	Conditions de crédit	Assortiment	Relations publiques
Conditionnement		Moyens de transport	
Service après-vente			
Garantie			

Source : nous-même, à partir de De Cœur (2013)

Selon Bathelot (2014), les « 4 P » ici présentés correspondent à l'optique du fabricant face à son marché. Pour le client, les actions marketing doivent se traduire en avantage. Les « 4 P » deviennent alors les « 4 C » (client, coût, commodité et communication) comme nous le démontre le tableau ci-après :

Tableau 2 : correspondance entre « 4P » et « 4C »

4 P		4 C	
Produit	—	Client	
Prix	—	Coût	
Place	—	Commodité	
Promotion	—	Communication	

Source : Bathelot (2014)

2.1.2.5. Plan de recherche et de développement

Si le produit nécessite de la recherche et du développement avant d'être placé sur le marché, alors la nature et la quantité du travail à faire doivent être indiquées en détail. De même, les coûts et le temps nécessaire avant une possible commercialisation doivent également être indiqués.

Le plan de recherche et développement comprend l'état du produit et des travaux restant à faire, les difficultés et risques et les coûts liés aux travaux.

- Etat du produit et travaux restant à faire

Il est nécessaire de s'enquérir de l'état du produit et des travaux à effectuer afin de le commercialiser puis de l'améliorer. Ces actions doivent être effectuées dans le respect des règles en vigueur définies par les autorités compétentes (Volodarski, 2015).

- Difficultés et risques

Une identification de tout ce qui peut influencer sur le développement envisagé doit être effectuée ; de même, les impacts possibles sur les délais doivent être mentionnés (Centre International d'Opportunité d'Affaires, 2014).

- Coûts

Une estimation des coûts de conception doit être effectuée. Les coûts doivent intégrer l'ensemble des dépenses (main-d'œuvre, matériaux, honoraires de conseil, déplacements, etc.) (Organisation de Coopération et de Développement Economiques, 1979).

2.1.2.6. Plan opérationnel

Il comporte la situation géographique, les locaux, la stratégie, la main-d'œuvre, le personnel encadrant et les services extérieurs.

- Situation géographique

Il convient d'analyser le lieu d'installation de l'entreprise. L'erreur à ne pas faire, serait de se concentrer uniquement sur des données quantitatives et non sur des données qualitatives. Ce n'est pas, en effet, parce qu'une rue est très fréquentée par des piétons qu'elle apportera richesse et développement. Cela dépendra entre autre du produit proposé (bas de gamme, milieu de gamme ou haut de gamme). Par ailleurs, il convient de se renseigner sur l'animation du quartier, les habitudes de fréquentation et les taxes éventuelles à payer (Ponson & Schaan, 1993).

- Locaux et améliorations

Il convient d'indiquer le mode d'acquisition des locaux ainsi que du matériel nécessaire à l'activité (achat, location, crédit-bail). Les aménagements éventuels sont également à prévoir (Thomsen, 2009).

- Stratégie et plan

Il s'agit d'expliquer le processus de fabrication impliqué dans la production et toutes décisions visant à sous-traiter plutôt qu'à fabriquer sur place.

De plus, il est important de proposer un plan de production, qui mentionne la part de la main-d'œuvre, du matériel, des composants achetés, et charges fixes de l'usine. Il faut également évaluer le stock qui va être nécessaire à chaque étape de la production.

De plus, il faut expliciter les décisions à prendre de façon à ce que l'entreprise ne risque pas un arrêt de production du fait d'une rupture de stock par exemple (Centre International d'Opportunité d'Affaires, 2014).

- Ressources humaines

Il s'agit d'estimer les besoins en ressources humaines tant sur le plan qualitatif (formation, compétences, expérience) que quantitatif (nombre de personnes dont l'entreprise a besoin, nombre d'heures de travail). Par ailleurs, il faut également identifier l'évolution du besoin de

main-d'œuvre dans le temps, ce qui permet d'aider à choisir le type de contrat que l'on propose aux employés (Doucet, 2012).

- Personnels d'encadrement

Il convient d'indiquer les raisons intrinsèques qui ont poussé l'employeur à porter son choix sur le personnel. Leurs éventuelles spécialisations et les tâches qu'ils ont à effectuer doivent également être mises en avant. De plus, il convient d'aborder les perspectives prévues pour eux ainsi que leur plan de carrière (Doucet, 2012).

- Services professionnels extérieurs

Les personnes extérieures à l'entreprise mais concernées par le projet doivent être mentionnées (gestionnaire, conseil financier, conseil juridique, banque, etc.). De plus, il convient d'indiquer quelles seront les tâches qui feront l'objet de sous-traitance (gardiennage, personnel d'entretien, etc.) (Donk, 2014).

2.1.2.7. Planning général

Il s'agit du plan de lancement, c'est-à-dire tout ce qu'il faut faire pour démarrer l'affaire. Selon le Centre International d'Opportunité d'Affaires (2014), le planning doit contenir :

- le moment de l'enregistrement de la société, de la finalisation de prototypes et du recrutement de force de vente ;
- la date de participation à des salons ou événements ;
- la commande de matériaux en quantité suffisante pour lancer la production, le démarrage des opérations, l'enregistrement des premières commandes ;
- etc.

Toutefois, il convient d'envisager les conséquences du non-respect du planning.

2.1.2.8. Risques et problèmes

Même si tout ne peut être prévu dans les détails car cela fait partie du côté aventurier de la gestion de projets, on peut tout de même identifier quelques risques et les prévenir. Ainsi, pour bien préparer le lancement du projet, il ne faut pas négliger la gestion des risques qui

consiste à identifier les principaux risques, communiquer sur eux et réfléchir aux actions permettant de les prévenir (Cornic, 2012).

2.1.2.9. Le plan financier

Le plan financier est une partie très importante du business plan. Il sert, en effet, à prouver aux interlocuteurs (banquier, investisseur et autres décideurs) que le projet est rentable. Le plan financier est en quelque sorte la version chiffrée de la stratégie de développement du projet sur quelques années (Lefebvre, 2015). Il contient divers éléments détaillés ci-dessous et dont les principaux sont le compte de résultat prévisionnel, le tableau de trésorerie et le bilan prévisionnel.

- Compte de résultat prévisionnel

Il est en général réalisé sur au moins trois (03) ans. Les interlocuteurs le consulteront de manière attentive, il convient donc d'apporter une attention particulière aux hypothèses (notamment le chiffre d'affaires) que l'on formule. Il faut indiquer de manière exhaustive toutes les charges fixes et variables : les charges d'exploitation (achats de fournitures, de matières premières, etc.), les charges externes (loyers, assurances, etc.), les impôts et les taxes, les salaires et charges de personnel, les frais occasionnels (déplacements, publicité, etc.). En face de ces charges, il faut indiquer les éléments qui constituent les recettes : chiffre d'affaires attendu, intérêts perçus, subventions, etc. Lorsque ce travail est réalisé, il faut regarder si le résultat est positif ou négatif. C'est un des indicateurs du niveau de rentabilité du projet. Si le résultat est négatif sur plusieurs exercices (généralement au-delà de trois exercices), il est nécessaire de revoir les hypothèses (Stutely, 2012).

- Tableau prévisionnel de trésorerie

Pour une nouvelle entreprise, c'est un élément encore plus important que le compte de résultats prévisionnel, puisqu'il détaille le moment des encaissements et décaissements ainsi que leurs montants (Centre International d'Opportunité d'Affaires, 2014).

En règle générale, le niveau de profits, pendant les premières années, n'est pas suffisant pour financer le besoin de trésorerie. Pire, les rentrées d'argent sont rarement synchronisées avec les sorties sur du court terme. Le tableau de trésorerie indiquera tous ces décalages, les montants nécessaires et les périodes et durées pendant lesquelles un apport d'argent

s'imposera. L'entreprise doit indiquer comment elle compte y faire face, et comment elle compte rembourser l'apporteur.

- Bilan prévisionnel

Dans le business plan, il est important de dresser le bilan actif-passif du projet. Il s'agit d'un tableau en deux parties. Dans une première partie se trouve l'actif qui comprend tout ce que possède l'entreprise, c'est-à-dire, l'actif immobilisé comme les machines ou le fonds de commerce, mais aussi tous les actifs en lien avec l'exploitation comme les stocks, la trésorerie, etc. De l'autre côté se trouve le passif qui représente les ressources de l'entreprise, c'est-à-dire ses capitaux propres et ses dettes (ce qui est dû aux fournisseurs, aux impôts, etc.). C'est un important indicateur que le potentiel investisseur prendra en compte avant de financer le projet. (Chelly & Fremiot, 2015).

- Besoin de financement du projet

Il est important de pouvoir apporter une réponse à la question suivante : de combien d'argent l'entreprise va-t-elle avoir besoin pour démarrer et pour fonctionner la première année ? Pour répondre à cette question, il faut savoir quels sont les investissements nécessaires (fonds de commerce, matériel de production, véhicules de société, meubles de bureau, ordinateurs, etc.) (Chanteux, 2015).

- Indicateurs de rentabilité

Trois (03) indicateurs principaux sont à suivre pour conserver une bonne santé financière : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et le seuil de rentabilité.

Le fonds de roulement est la différence entre les capitaux permanents (capitaux propres + dettes) et les investissements (immobilisations). Un Fonds de roulement insuffisant peut amener à rechercher des financements complémentaires.

Le besoin en fonds de roulement correspond au montant qui permettra de financer le cycle de production. En effet, lorsque la société achète des matières premières, elle doit les payer à ses fournisseurs, souvent bien avant qu'elle vende sa propre production et qu'elle perçoive le règlement de ses clients. Le besoin en fonds de roulement permet donc de calculer la somme dont l'entreprise a besoin pour combler ce décalage de trésorerie. Il est normalement couvert par les capitaux permanents. Si ce n'est plus le cas, alors la trésorerie devient négative. Dès

lors, il faut envisager de négocier un découvert avec la banque ou de trouver des financements complémentaires.

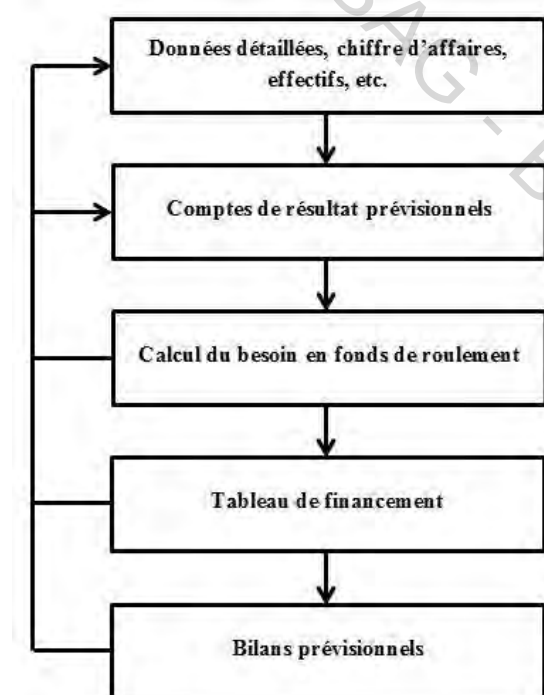
Le seuil de rentabilité, quant à lui, indique le niveau de chiffre d'affaires qu'il faut réaliser pour couvrir les charges fixes et variables (Tournier, 2013).

- analyse de la rentabilité du projet

Après avoir formulé les hypothèses ayant permis d'établir le plan financier, il convient de faire varier ces hypothèses et de mesurer quel est l'impact de ces variations (chiffre d'affaires, prix de vente, volume, etc.) sur la rentabilité du projet (Stutely, 2012).

Le contenu du dossier financier du business plan peut être schématisé comme suit :

Figure 5 : évolution du contenu du dossier financier



Source : Maire (2002: 54)

Les flèches remontant vers les données mettent en évidence l'aspect itératif du processus. En effet, si le chiffrage met en évidence une impossibilité pratique de réaliser les objectifs quantitatifs, alors ces derniers doivent être remis en cause.

2.1.2.10. Conclusion

Il convient de conclure en rappelant les points forts du projet. Cependant, si la rédaction du business plan est motivé par un objectif de levée des fonds, alors il faut préciser le besoin de financement total, la somme déjà récoltée (argent en provenance des associés, d'autres investisseurs, d'établissements financiers, ou d'organismes d'accompagnement à la création d'entreprise) et éventuellement un aperçu des termes que l'on souhaite obtenir (niveau de participation minimale et durée du prêt ou pourcentage du capital offert) (Besançon, 2012).

2.2. Spécificités d'un business plan destiné à la restauration

Selon Prat (2013), il n'existe pas de différence fondamentale entre la construction d'un business plan général et celui destiné à la restauration. Cependant, il existe des caractéristiques sur lesquelles il faut mettre l'accent dans le cadre du business plan spécifique à la restauration. Il y a cinq (05) caractéristiques essentielles d'un business plan quand on se lance dans la restauration. Ces particularités se retrouvent dans :

- une analyse du marché spécifique ;
- l'étude du concept ;
- le choix de l'emplacement ;
- l'analyse des contraintes réglementaires ;
- l'organisation du personnel.

2.2.1. Analyse du marché

Tout projet naît d'un constant fait sur un marché donné. Il peut s'agir d'un besoin personnel ou communautaire constaté sur un marché. Le marché de la restauration couvre plusieurs secteurs : la restauration traditionnelle, la restauration rapide, etc. Il est important de savoir dans quel secteur se lancer. Après, il faudra analyser ce secteur (Prat, 2013).

Le business plan d'un restaurant doit permettre d'analyser toutes les informations spécifiques du marché ciblé:

- le chiffre d'affaires global que représente le marché ;
- les catégories de clients qui forment ce marché ;

- son potentiel de développement.

Selon Messer (2014), le business plan doit également s'attaquer à une analyse de l'environnement concurrentiel de la restauration. Pour cela, il est important d'analyser, d'une part les menaces et opportunités qui se présentent aux promoteurs et d'autre part les forces et les faiblesses du restaurant.

2.2.2. Etude du concept

Il est important de s'assurer que le concept mis en avant dans le business plan réponde aux besoins identifiés dans l'analyse du marché. Par ailleurs, il convient de retenir que pour le client final, le concept du restaurant doit être simple et très facile à assimiler. Le concept doit être cohérent dans tout le restaurant. Ainsi, une carte très sophistiquée ne ferait pas bon ménage avec une décoration minimaliste, ou une offre « haut de gamme » se marie mal avec des prix d'une marchandise bon marché (Mbengeranwa, 2014).

2.2.3. Choix de l'emplacement

L'emplacement est l'un des facteurs clés de réussite du projet. En fonction du positionnement marketing du restaurant et de la clientèle ciblée, il est important d'identifier dans le secteur, la zone de chalandise qui a le plus de potentiel. L'environnement et l'ambiance sont importants, mais il faut aussi réfléchir à la capacité d'accueil ainsi qu'à tous les éléments qui peuvent intervenir dans la capacité à rentabiliser rapidement l'affaire (pouvoir d'achat des clients, nombre de services, ouverture possible le soir, etc.). De plus, le choix du lieu d'implantation doit tenir compte de la présence ou de l'absence d'une concurrence directe ou indirecte (Libes, 2014).

De l'idée de Funès (2015), le business plan doit aider à faire en sorte que le choix soit cohérent avec la clientèle ciblée. Il faut également comprendre que le business plan d'un restaurant n'est pas comme un business plan d'un magasin de chaussures par exemple. Si un vendeur peut être multimarque, le restaurateur aura tout intérêt à avoir une certaine spécialisation en fonction de la clientèle visée.

2.2.4. Analyse des contraintes réglementaires

L'exploitation d'un restaurant est une activité commerciale qui impose notamment de s'acquitter de certaines obligations réglementaires. Celles-ci varient selon les pays. Le business plan doit tenir compte de ces contraintes et des moyens permettant de les régler (Cléon, 2015).

Selon Funès (2015), une de ces contraintes est liée aux règles d'hygiène. Le business plan devra prévoir des démarches de déclaration auprès des services habilités.

2.2.5. Etude de l'organisation du personnel

Selon Prat (2013), le personnel est l'une des clés de la réussite d'un projet de restauration. Un restaurateur aura besoin des serveurs et des cuisiniers voire d'un barman. Le business plan va aider à poser les bonnes questions et à quantifier les besoins :

- quel poste à pourvoir ?
- quelles sont les compétences exigées ?
- quel salaire ?
- quelle organisation ?

Ainsi, il faut veiller à avoir réponse à toutes ces interrogations afin d'aboutir à une activité durable.

Conclusion

La démarche est importante dans la mesure où l'élaboration du business plan est une opération complexe qui concernera et nécessitera de nombreux interlocuteurs, de nombreux documents et de nombreux calculs. La rigueur de la démarche, même si elle peut apparaître lourde d'autant plus qu'il s'agit d'un business plan spécifique à un restaurant, est le garant de la fiabilité des analyses effectuées et des résultats obtenus. Ainsi, dans cette lancée, il est important de s'intéresser à la méthodologie de notre étude.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après avoir présenté les éléments fondamentaux du business plan et en vue de contextualiser toutes les informations, il s'avère important d'aborder l'approche méthodologique de notre étude à travers un modèle d'analyse et des outils de collecte et d'analyse des données.

Aussi, la première partie présentera-t-elle le modèle d'analyse. La seconde section sera réservée à la présentation des méthodes de collecte de données que nous avons utilisées pour mener notre étude.

3.1. Modèle d'analyse

A la suite de notre revue de la littérature et en s'inspirant de multiples démarches et des bonnes pratiques en matière de conception de procédures, la résolution de notre thème nous a conduit à élaborer un modèle d'analyse suivant et qui se résume en cinq (05) phases regroupant dix (10) étapes. Ces cinq (05) points sont :

- la prise de connaissance des éléments constitutifs du projet ;
- l'étude du marché ;
- l'élaboration du plan marketing et de la stratégie ;
- l'indication des ressources opérationnelles et de production ;
- l'élaboration du dossier financier.

La prise de connaissance nous donne un aperçu général du projet. Il sera question pour nous de présenter l'entreprise en décrivant le projet, en évoquant ses objectifs et en donnant un aperçu des produits à proposer. De même, ce sera l'occasion de préciser le domaine juridique de la société. Pour clore avec cette partie, nous allons proposer un chronogramme de démarrage d'activité afin de comprendre le processus aboutissant à l'effectivité des activités.

Après ce point, nous allons évoquer l'étude du projet. Dans cette partie nous parlerons des facteurs externes gravitant autour du projet ainsi que de l'offre et de la demande des produits et services proposés. Une synthèse de l'étude clôturera cette partie.

Au niveau des ressources opérationnelles et de production, il sera mis en exergue la politique et la stratégie de l'entreprise en matière de conception des produits à commercialiser ; il est

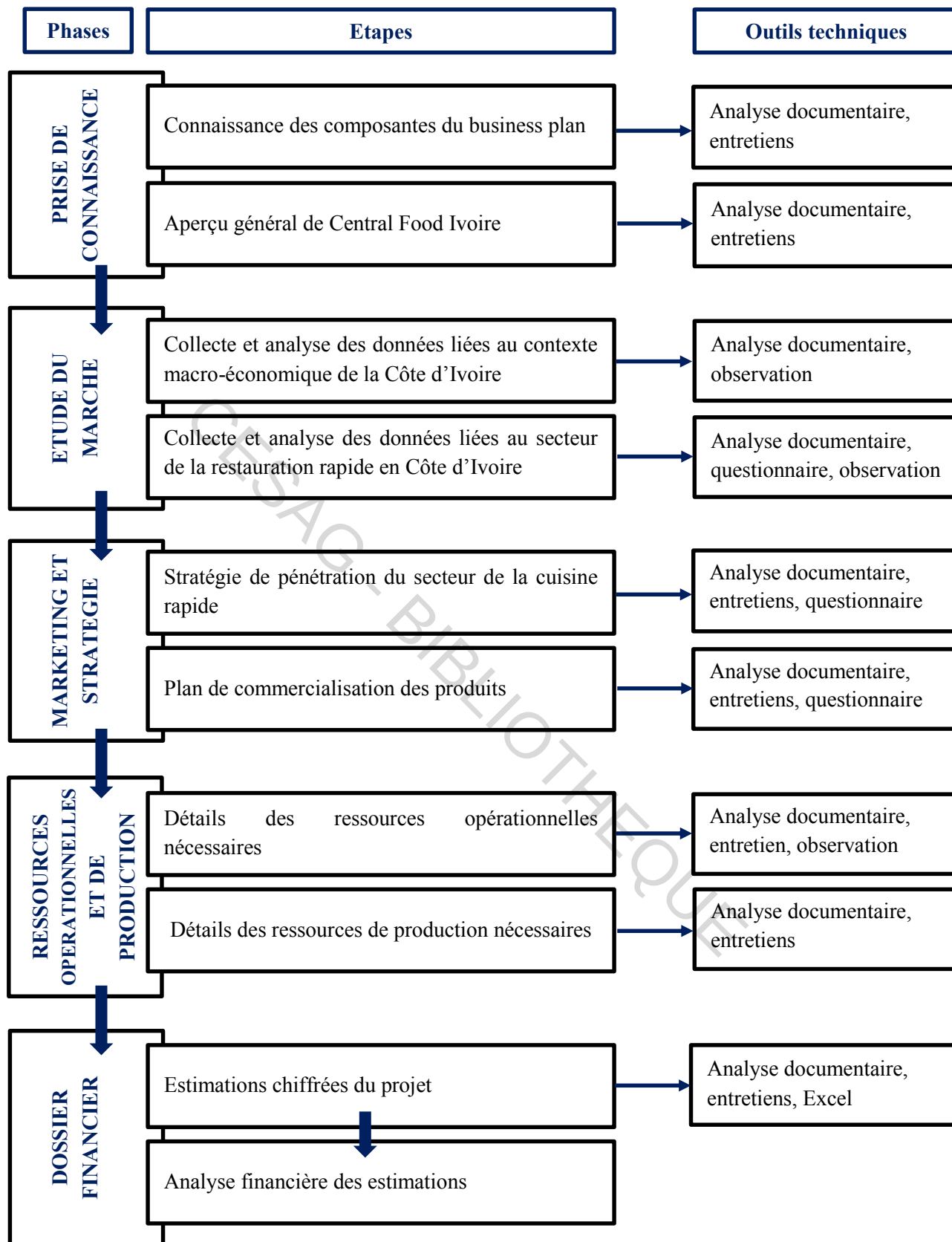
également important d'évoquer les investissements à entreprendre pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

De plus, il est opportun d'évoquer les fonctions à créer au sein de l'entreprise, l'effectif ainsi que les missions assignées à ces dernières ; toutes choses permettant de favoriser la gestion des ressources humaines.

La partie marketing et stratégie permet d'évoquer la stratégie de pénétration du marché afin de se tailler une part dudit marché dans le secteur d'activité ; de même, nous essayerons d'explicitier la stratégie qui permettra d'attirer la clientèle et rendre notre affaire attractive notamment au niveau de la distribution, du prix ou encore de la communication. Cette section se termine par notre proposition de stratégie de croissance et de développement de l'activité.

Enfin, nous allons évoquer la partie chiffrée de notre business plan. Nous allons, entre autres, proposer différents tableaux permettant de mieux comprendre l'activité économique de l'entreprise à créer.

Figure 6 : modèle d'analyse schématisé



Source : nous-même

3.2. Méthodes de collecte et d'analyse de données

Les méthodes de collecte et d'analyse de données concernent principalement l'analyse documentaire, les entretiens et les observations.

3.2.1. Analyse documentaire

Selon Chaumier (1982 :99), « l'analyse documentaire est un ensemble de techniques d'analyse de communications permettant un décryptage de l'information dans un document ». L'analyse documentaire nous a permis de récolter des données de type quantitatif et qualitatif. Pour les informations qualitatives, nous avons eu recours :

- au business plan d'International Commercial Bank au Sénégal et de Burger King en Côte d'Ivoire afin de nous en inspirer pour l'élaboration du business plan;
- au rapport annuel d'entreprises agroalimentaire plus précisément de chaînes de restaurant (KFC, McDonald et Burger King installés en France) que nous avons pu retrouver sur leurs sites internet respectifs dans le but de faire des estimations financières le plus proche possible de la réalité;
- des sites internet d'équipement d'ustensiles de cuisine de cuisine (cfiagro.com, kookit.com), ainsi qu'en matériel de bureau et divers équipements (expatdakar.com, jumia.com) afin d'avoir une idée des prix de différents matériaux sur le marché (gazinière, congélateur, ustensiles de cuisine, caisse enregistreuse, etc.)
- au contexte macro-économique de la Côte d'Ivoire pour l'année 2014 et l'année 2015, élaboré par la Banque Mondiale ;
- au code des impôts de l'Etat de Côte d'Ivoire ;

Quant aux informations quantitatives, elles sont relatives aux :

- données chiffrées de la comptabilité générale des entreprises alimentaires et de chaînes de restaurant;
- éléments budgétaires des groupes agro-industriels ;
- différentes informations afférentes aux ressources humaines notamment celles concernant les effectifs de KFC et McDonald que nous avons recueilli sur le site du New York Stock Exchange où ces deux entreprises sont cotées.

Tous ces éléments nous ont permis de mieux cerner les activités et les décisions liées à l'implémentation d'un restaurant.

3.2.2. Entretien

Selon Rouff (2001 : 14), l'entretien est « un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ». C'est dans cette optique que nous avons eu divers entretiens avec des acteurs du secteur agro-industriel et de la restauration. Ainsi, nous avons échangé avec des ouvriers des grands moulins de Dakar et des serveurs et livreurs du restaurant le Mim's à Dakar et du restaurant l'Automatic à Abidjan. Les entretiens ont été effectués face à face en ce qui concerne le Mim's et via téléphone pour le restaurant l'Automatic. Le but de ces entretiens était de se familiariser avec certains processus liés à la restauration notamment l'approvisionnement, le service à la clientèle et la livraison à domicile.

Les entretiens avec les différents responsables et agents ont eu pour objet de recueillir d'une part leurs opinions sur nos travaux ainsi que leur témoignage et expérience et d'autre part, d'obtenir des informations sur les différents éléments permettant de se lancer dans la transformation d'éléments de base en produits finis de restauration.

Par ailleurs, dans le souci d'obtenir des informations complètes sur le mode de consommation des ressources au sein de ce type d'entreprise, nous avons également eu un entretien avec la responsable comptable du restaurant le Mim's à Dakar. Au cours de ces entretiens, nous avons pu recueillir des informations comptables et financières relatives à l'activité de restaurateur.

3.2.3. Observation directe

Selon Provencher & Dubois (2007), l'observation directe consiste à aller directement voir le déroulement d'une situation sur le terrain. Dans le cadre de nos travaux, nous avons pu nous rendre sur des sites de restauration en Côte d'Ivoire (les restaurants Hamburger House et Aklé tous deux situés à la rue des jardins dans le quartier de Cocody) et au Sénégal (les restaurants Mim's et Ceasar au plateau et Venizia à Médina). Cette observation nous a permis de nous faire, de manière pratique, une idée sur le mécanisme de passation et de traitement des

commandes et sur la manière dont les serveurs s'y prennent afin de faire patienter le client pendant la cuisson de la commande.

3.2.4. Questionnaire

Pour Drivet (2002 : 154), « le questionnaire est un instrument qui permet de quantifier, évaluer, mesurer et faire remonter une information, une opinion ou une connaissance ». Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré un questionnaire (annexe 6 : questionnaire, page 107) afin de nous faire une idée de l'opinion de la population abidjanaise en général et des habitants de la commune de Cocody en particulier concernant le projet d'implantation de fast-food.

Ce questionnaire a été distribué aléatoirement à des habitants de la commune de Cocody plus précisément des habitants des quartiers II plateaux, lycée technique, Saint Jean, Angré, Djibi, Riviera 3 et Riviera palmeraie pour un total de 140 questionnés à raison de 20 questionnés par quartier. Les questionnaires étaient remplis dès réception et redonnés une fois le remplissage terminé.

L'objectif recherché était de se faire une idée précise sur les motifs de sortie au restaurant, la fréquence de sortie au restaurant, le pourcentage de la population fréquentant les fast-foods, les raisons de cette fréquentation et les différents choix de commande effectués par les habitants de la commune de Cocody, commune où est envisagée l'implantation du restaurant.

Conclusion

Le modèle d'analyse retenu présente de manière succincte la démarche de mise en œuvre de la méthode de travail que nous avons choisie. Toutefois, le succès de la conception et de l'application du modèle d'analyse dépend de l'implication et l'appui de tous les acteurs. La méthodologie de collecte des données a été conçue sur la base des informations de la revue de littérature. Les techniques de collecte de données prises individuellement sont insuffisantes et de ce fait leur utilisation simultanée paraît nécessaire.

Conclusion de la partie

Cette première partie purement théorique a été l'occasion de nous pencher tout d'abord sur les généralités liées au concept de business plan. C'est l'outil qui permet d'approfondir un projet tout au long de sa conception, de juger de sa faisabilité et de suivre la trajectoire réaliste de son évolution. C'est également l'outil privilégié sur lequel s'appuyer pour réussir la recherche et la collecte de financement.

Ensuite, nous avons identifié le contenu détaillé d'un business plan qui se veut complet. De la description du projet à la simulation financière de celui-ci, la méthodologie de construction d'un business plan contient divers éléments tous aussi importants les uns que les autres et qui doivent être imbriqués ; il y va de la cohérence de la rédaction du document

Cependant, ces différentes recherches ne sauront revêtir un caractère concret et pragmatique que si elles sont appliquées à un projet spécifique. Pour ce faire, nous avons proposé une démarche méthodologique comportant un modèle d'analyse et des outils de collecte de données nous permettant de rédiger ledit projet.

En somme, cette partie théorique nous a permis d'avoir une vue d'ensemble sur le business plan. Grâce aux ouvrages parcourus et aux outils de collecte de donnée, nous en savons un peu plus sur ce document, et pouvons désormais adapter nos récentes connaissances au projet d'implémentation de restaurant.

DEUXIEME PARTIE : ELABORATION PRATIQUE DU BUSINESS PLAN POUR LE PROJET « CENTRAL FOOD IVOIRE (CFI) »

Nous abordons à présent la partie pratique de notre étude. Celle-ci nous permettra de voir s'il existe des brins de similitudes entre ce qui se fait sur le terrain et notre compréhension théorique, notamment concernant le projet Central Food Ivoire.

Central Food Ivoire est un projet de création de restauration rapide, communément appelé fast-food installé dans la ville d'Abidjan, en Côte d'Ivoire. Ainsi un business plan du projet est conçu en vue d'une diffusion auprès d'éventuels investisseurs et prêteurs. Ce projet est une opportunité d'investir dans un secteur de restauration en plein essor avec une croissance continue, le fast-food étant présentement le segment leader de la restauration en occident.

Ainsi cette partie du mémoire sera destinée à la conception pratique du projet. Pour ce faire, nous allons, dans un premier chapitre, parler du synoptique du projet de création de Central Food Ivoire ; puis, dans un second chapitre nous aborderons la proposition de business plan pour le projet.

CHAPITRE 4 : SYNOPTIQUE DU PROJET DE CREATION DE CENTRAL FOOD IVOIRE

Selon Pauly (2002), la restauration rapide (de l'anglais « fast-food ») est un mode de restauration dont le but est de faire gagner du temps au client. En effet, elle lui permet d'emporter rapidement les plats commandés, et cela, pour un prix généralement moindre que dans la restauration traditionnelle. C'est ce mode de restauration qui a été choisi pour l'implémentation de notre projet de restaurant.

Dans ce chapitre, nous évoquerons les origines du projet, les objectifs, les missions, la clientèle cible ainsi que les produits proposés. Nous proposerons également le chronogramme de démarrage pour le lancement des activités.

4.1. Présentation du projet Central Food Ivoire

La création de Central Food Ivoire (CFI) est un projet d'établissement d'un restaurant spécialisé dans la cuisine rapide communément appelée « fast-food ». Ce restaurant sera implanté à Abidjan, capitale économique de la Côte d'Ivoire avec près de quatre (4) millions d'habitants selon une étude du service « population du monde » parue en 2014.

En effet, la majorité des habitants d'Abidjan n'a pas accès aux fast-foods qu'ils jugent trop onéreux ; de plus, le fast-food jouit d'une mauvaise réputation car il lui est reproché ses impacts négatifs sur la santé notamment dus aux produits transgéniques utilisés dans cette cuisine. Le défi de CFI est alors double : aboutir à un restaurant proche des habitants d'Abidjan et à la portée des bourses moyennes tout en garantissant l'utilisation de produits frais et naturels.

Les spécificités de ce projet se ressentent dans divers éléments :

- diversité des mets ;
- service livraison à domicile partout à Abidjan ;
- propositions de formules « déjeuners » pour les écoliers et des formules « dîners » pour les repas en famille ;
- possibilité de se déplacer à domicile pour les soirées privées ;
- possibilité de sous-traiter avec des restaurants de renommée pour servir en des occasions exceptionnelles d'affluence.

4.2. Les enjeux liés à la création de CFI

Les enjeux liés à la création de l'entreprise se ressentent au niveau environnemental d'une part et au niveau économique et social d'autre part.

- niveau environnemental :
 - pousser les populations à consommer des mets issus de produits cultivés en Côte d'Ivoire sans Organisme Génétiquement Modifié (OGM) ;
 - contribuer à l'amélioration de la santé et par-delà de l'espérance de vie en utilisant des produits frais et sains pour la cuisine ;
 - contribuer à l'amélioration de l'environnement en garantissant un recyclage des ordures et en veillant à la propreté de l'environnement immédiat que ce soit dans le restaurant ou aux alentours.
- niveau économique et social :
 - avoir une diversité de mets à divers prix afin de permettre à toutes les bourses de pouvoir se restaurer ;
 - contribuer au développement de l'Etat en payant régulièrement les impôts ;
 - contribuer à la lutte contre le chômage des jeunes par l'emploi de ceux-ci.

4.3. Clientèle visée et produits proposés

Central Food Ivoire a pour ambition d'atteindre une large clientèle :

- les écoliers et étudiants lors de leur pause de midi ;
- les travailleurs lors de leurs pauses ;
- les familles désireuses de faire des « sorties – restaurant » ;
- l'ensemble des personnes désireuses de découvrir la bonne cuisine « fast-food ».

Les produits proposés sont, quant à eux, divers et variés ; ils sont affiliés au grand monde de la cuisine rapide. Nous pouvons les dénoter dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : les produits proposés par CFI

Produit	Description	Contenu
Pizza	La pizza est un plat d'origine italienne fait d'une pâte à pain étalée et de coulis de tomate, recouverte de divers ingrédients et cuite au four (à bois, à gaz ou électrique).	Pâte à pizza, tomate, jambon, oignon, champignon, viande de bœuf, épices.
Hamburger	Sandwich composé de deux pains de forme ronde garnis. C'est un repas typique de la restauration rapide emblématique de la cuisine américaine.	Laitue, tomate, oignon, fromage et de sauce, viande de bœuf ou de poulet.
Sandwich original	Baguettes de pain fourrées au jambon ou au poulet.	Demi-baguette de pain, fromage, poulet, jambon, arômes.
Poulet pané	Poulet trempé dans de la croûte de pain et frit dans de l'huile.	Cuisses de poulet, ailes de poulet, pain, épices.
Frites de pomme de terre	Pommes de terre coupées en bâtonnet et frites dans de l'huile.	Pomme de terre, sel.
Quiche	La quiche est une tarte salée garnie d'œufs et de crème fraîche.	Crème fraîche, œufs, fromage, viande hachée ou jambon, tomates, épices.
Crêpes salées	Galettes plates garnies de jambon ou de champignon.	Farine, lait, sucre, œufs, fromage, jambon ou champignon.
Salade	Salade de différentes compositions pour les végétariens.	Laitue, carotte, œufs, champignons, vermicelles.
Hot-dog	Spécialité américaine à base de saucisse grillée et de pain en forme de bâtonnet.	Saucisse, pain.
Boissons gazeuses	Boisson des grandes marques internationales.	Coca-Cola, Fanta, Sprite, Red Bull, etc.
Jus de fruit, cocktail maison	Cocktail à base d'agrumes naturels.	Divers sirops et agrumes.

Source : nous-même

4.4. Forme juridique de la société

L'entreprise sera sous la forme d'une Société à Responsabilité Limitée (SARL) avec un capital de six (6) millions de FCFA essentiellement en numéraire. Dans ce type de société :

- les actionnaires sont responsables des dettes qu'à concurrence de leur apport ;
- le capital peut être augmenté en fonction des besoins de la société.

Ce choix d'une société de capitaux s'explique donc par la volonté d'augmenter librement le patrimoine si le besoin se fait ressentir à l'avenir et de limiter le risque de chacun des investisseurs.

4.5. Chronogramme pour le démarrage

Dix (10) étapes sont prévues pour le démarrage des activités de l'entreprise. Ce sont :

- étape 1 : suivi du calendrier d'exécution des travaux d'aménagement et d'agencement ;
- étape 2 : démarches administratives ;
- étape 3 : recrutement du personnel ;
- étape 4 : formation du personnel ;
- étape 5 : mise en place des procédures ;
- étape 6 : choix des fournisseurs et des prestataires ;
- étape 7 : élaboration du budget ;
- étape 8 : communication et publicité ;
- étape 9 : contact d'affaires ;
- étape 10 : lancement/démarrage des activités.

Conclusion

CFI de par sa mission s'évertuera à assurer un service de qualité. Dans une logique d'amélioration continue, CFI va entreprendre des actions correctives afin de mieux satisfaire aux attentes du client. La qualité de ses prestations et l'esprit d'équipe constitueront le socle qui permettra la notoriété du restaurant. A côté de ces éléments, plusieurs autres aspects du projet doivent être mis en avant dans la proposition de business plan rédigé.

CHAPITRE 5 : PROPOSITION DE BUSINESS PLAN POUR LE PROJET « CENTRAL FOOD IVOIRE »

Le business plan du projet Central Food Ivoire se veut un document complet, tenant compte de tous les contours du projet. Il doit permettre aux éventuels prêteurs et investisseurs de se faire une idée précise du potentiel du projet. De plus, les chiffres contenus dans le business plan se veulent les plus précis possible afin d'assurer une perspective stable au projet dès qu'il sera mis en place.

Dans ce chapitre, nous aborderons, tout d'abord, la partie descriptive comprenant de nombreux sous chapitres que sont la présentation de l'offre, l'analyse de l'environnement concurrentiel, les ressources opérationnelles et de production ou encore la présentation de la stratégie et du marketing adoptée par l'entreprise. Ensuite, nous passerons à la partie financière, le prévisionnel financier, qui représente la traduction chiffrée de la partie rédactionnelle.

5.1. Etude de marche

L'étude du marché nous invite à nous prononcer sur l'environnement des affaires, l'évolution de la restauration en Côte d'Ivoire, ainsi que sur l'analyse de l'offre et de la demande.

5.1.1. Analyse de l'environnement des affaires

Cette section comprend l'étude macroéconomique, l'analyse des coûts de facteur de production ainsi que l'analyse de l'environnement politique réglementaire et législatif.

5.1.1.1. Analyse de l'environnement macroéconomique

La Côte d'Ivoire est considérée comme la deuxième plus grande économie de l'Afrique occidentale derrière le Nigéria. Elle est classée 147^{ième} sur 189 pays dans le rapport Doing Business 2015 ; elle a gagné onze (11) places de plus comparativement au rapport 2014. Dans le contexte spécifique de la création d'entreprise, elle est classée 44^{ième} sur 189 soit 84 places de plus gagnées comparativement à 2014.

Des indicateurs révélateurs du procédé de création d'entreprise sont indiqués ci-après :

Tableau 4 : indicateurs de création d'entreprise

Indicateurs	Côte d'Ivoire	Afrique subsaharienne	OCDE
Nombre de procédures pour créer une entreprise	4	7,8	4,8
Délai (jours)	7,0	27,9	9,2
Coût de création (% du revenu par habitant)	20,0	56,2	3,4
Capital minimum versé (% du revenu par habitant)	3,4	95,6	8,8

Source : Banque Mondiale (2015)

Le tableau ci-dessus est révélateur de principales caractéristiques permettant de créer une entreprise en fonction de la zone géographique dans laquelle elle doit être implantée. Ces caractéristiques sont fonction du nombre de procédures à établir, du délai d'attente permettant d'avoir l'aval des autorités compétentes, du coût de création de l'entreprise et du capital à verser pour sa création. Les indicateurs de la Côte d'Ivoire ont été mis en comparaison avec ceux des pays de l'Afrique subsaharienne dans son ensemble et ceux des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE).

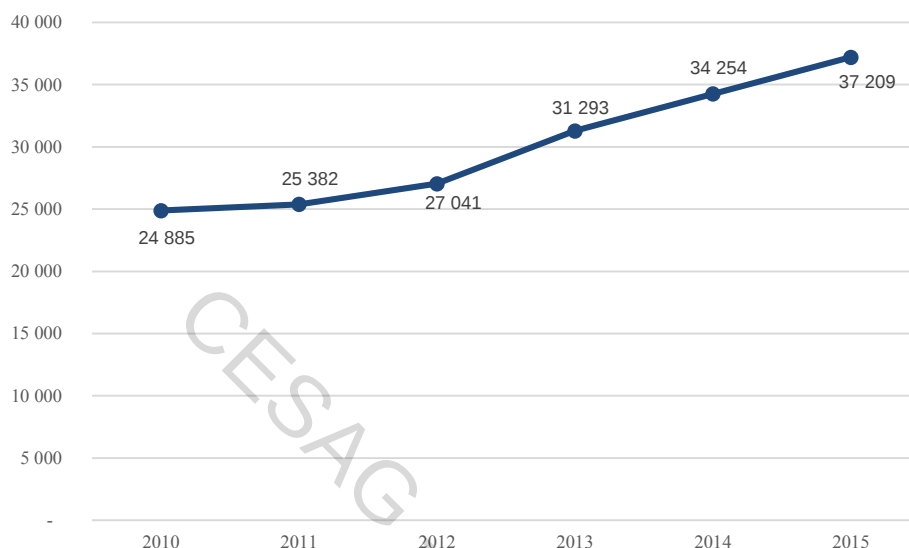
Nous remarquons que dans tous les indicateurs présentés ci-dessus, la marge de la Côte d'Ivoire est supérieure à celle de l'Afrique subsaharienne ; ceci confirme la place stratégique du pays dans la sous-région et lui confère le statut de pays assez attractif pour y faire des affaires.

Le poids économique de la ville d'Abidjan est largement dominant sur les autres villes de Côte d'Ivoire. En effet, le district d'Abidjan représente à lui seul 40 % du Produit Intérieur Brut (PIB) de la Côte d'Ivoire.

La stabilité économique que la Côte d'Ivoire tente de retrouver implique des réformes concrètes qui vont dans le sens de la facilitation des échanges et dans le sens de la liberté économique. Un premier pas positif a été franchi grâce au Guichet Unique facilitant la création d'entreprises. Un Tribunal de Commerce a également été mis sur pied afin de régler

plus efficacement les litiges liés au droit des affaires. Ces efforts ont eu des conséquences positives sur l'évolution du PIB du pays.

Figure 7 : évolution du PIB normal de la Côte d'Ivoire de 2010 à 2015 (en milliers de Dollars)



Source : Banque Mondiale (2015)

Le PIB de la Côte d'Ivoire augmente année après année avec un taux moyen annuel de croissance se situant à 8,4 % sur la période 2010 - 2015. En 2014, il se situe à 34,25 millions de FCFA soit une croissance de 9,4% par rapport à 2013. Ces données sont la résultante d'une politique de réforme dans le sens de la libéralisation de l'économie et de la promotion du secteur privé comme moteur de développement du pays. Toute chose étant favorable à l'implémentation de nouvelles entreprises.

5.1.1.2. Les coûts des facteurs de production

Depuis le deuxième semestre 2013, le Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance (SMIC) est passé de 37 000 FCFA à 60 000 FCFA en Côte d'Ivoire pour 40 heures de travail hebdomadaire.

Le tableau ci-dessous nous présente les différents taux de cotisation sociale de 2014 en vigueur en Côte d'Ivoire.

Tableau 5 : taux de cotisation sociale en Côte d'Ivoire

Branches	Part patronale	Part salariale	Total	Plafond
Prestations familiales	5,75 % (dont 0,75 % pour la maternité)	-	5,75 %	70 000 FCFA/mois
Accidents du travail	De 2 à 5 % (en fonction de l'activité principale de l'entreprise)	-	2-5 %	70 000 FCFA/mois
Retraites	7,70 %	6,30%	14 %	1 647 315 FCFA/mois

Source : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (2014)

Les cotisations sont abordables et leur utilité n'est plus à démontrer. Les cotisations sociales tirent leur source des revenus bruts. Ces revenus sont indiqués dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : revenu en Côte d'Ivoire année 2014 (en Dollars américain)

Données	Cote d'Ivoire	Afrique	Monde
Revenu mensuel brut / habitant	102	141	850
Revenu annuel brut / habitant	1 220	1 692	10 199

Source : Banque Mondiale (2014)

Le revenu annuel brut par habitant d'un ivoirien est inférieur de 452 Dollars à celui de la moyenne africaine et est environ neuf (9) fois moins important que la moyenne mondiale. Cependant le revenu moyen observé permet de couvrir les besoins de première nécessité. Par ailleurs, il est à noter qu'ils suivront une augmentation non négligeable grâce à l'augmentation du SMIC par le gouvernement.

5.1.1.3. Environnement politique

La Côte d'Ivoire sort d'une longue décennie de crise militaro-politique ayant débouché sur des élections en 2010 ; de ces élections, il s'en est suivi une guerre de cinq (5) mois. Malgré ce passé funeste, le pays a retrouvé une relative stabilité et les élections présidentielles de 2015 ont été un scrutin paisible.

5.1.1.4. Environnement réglementaire et législatif

Il concerne plusieurs obligations légales consignées dans le tableau ci-après :

Tableau 7 : environnement réglementaire ivoirien

Obligation légale	Description
L'année fiscale	Elle commence le 1 ^{er} Janvier et se termine le 31 Décembre de la même année.
Les normes comptables	Le Système Comptable Africain (SYSCOA) est en vigueur en Côte d'Ivoire.
La structure des comptes	A la clôture de chaque exercice le dirigeant établit et arrête les états financiers de synthèse conformément aux dispositions de l'Acte uniforme portant sur l'organisation et l'harmonisation des comptabilités. De plus, il établit un rapport de gestion.
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)	La TVA est de 18%.
Impôt sur les sociétés (IS)	L'impôt sur les sociétés est de 25% (taux standard).
Les déductions et les crédits d'impôt	Sont déductibles de l'impôt général sur le revenu: les primes d'assurance-vie, les intérêts des prêts, les pensions versées à des parents dépendants ou un conjoint et l'impôt général sur le revenu lui-même.
Les retenues à la source	Dividendes: 10%/12%/18% ; Intérêts: 18% (le taux de prélèvement sur les intérêts est de 6,75%, 8,25%, 13,5% ou 16,5%, si les revenus sont perçus par une banque ou si les revenus sont déposés par une holding).
Les sources d'information fiscale autorités fiscales	La Direction Générale des Impôts, la Direction Générale des Douanes et la Direction du Trésor et de la Comptabilité publique sont les principales sources d'information fiscale en Côte d'Ivoire.
Les jours et les horaires d'ouverture	Les restaurants fast-food sont ouverts en moyenne du lundi au dimanche entre 10 h00 à 23h00.

Source : Direction Générale des Impôts, des douanes et ministère de la fonction publique (2014)

Par ailleurs, il est à noter que la taxe sur les revenus des personnes diffère selon la tranche de revenu :

Tableau 8 : taxe sur le revenu des personnes

Impôt Général sur le Revenu (IGR)	Taux progressifs (de 15% à 60%)
De 525 000 FCFA à 900 000 FCFA	15%
De 900 000 FCFA à 1 350 000 FCFA	20%
De 1 350 000 FCFA à 2 250 000 FCFA	25%
De 2 250 000 FCFA à 3 750 000 FCFA	35%
De 3 750 000 FCFA à 7 500 000 FCFA	45%
Au-delà de 7 500 000 FCFA	60%

Source : Direction Générale des Impôts (2013)

De plus, concernant les jours fériés en vigueur en Côte d'Ivoire, ils sont répertoriés comme ci-après :

Tableau 9 : jours fériés en Côte d'Ivoire

Dénomination	Date
Jour de l'An	1 ^{er} Janvier
Lundi de Pâques	Date variable
Ascension	40 jours après le lundi de Pâques
Lundi de Pentecôte	Variable (7 semaines après Pâques)
Assomption	15 Août
Toussaint	1 ^{er} Novembre
Journée Nationale de la Paix	15 Novembre
Noël	25 Décembre
Lendemain de la nuit du Destin	Variable
Aid el Fitr	Variable
Aid el Kébir	Variable
Maouloud	Variable

Source : Ministère de la fonction publique et de l'emploi (2014)

Les jours fériés qui tombent le samedi sont remplacés pour un jour de congé le lundi suivant.

5.1.2. Evolution de la restauration en côte d'ivoire

La cuisine ivoirienne est très variée. C'est un beau mélange des différents plats issus de tous les groupes ethniques qui vivent dans le pays. La contribution de l'immigration joue également un rôle dans sa conception.

Elle est largement dominée par des endroits qui opèrent dans l'informel ; nous constatons les vendeuses aux bords de la route, des maquis de fortune, etc. Divers mets locaux y sont rencontrés : l'attiéké (semoule de Manioc), L'aloco (frites de banane plantain mûres), le foutou, banane plantain ou igname pilée, etc.

La gastronomie ivoirienne a ouvert ses portes dans les années 1990 avec l'avènement des sandwicheries recouvrant des mets venus d'Afrique du Nord et de l'occident : les chawarma, les hamburgers, steaks et autres mets affiliés y sont commercialisés. Autrefois considérés comme des mets pour les cossus, ils tendent aujourd'hui à être à la portée des bourses moyennes. Ce marché atteint aujourd'hui une croissance annuelle mondiale de 5%.

Le citadin a davantage accès aux aliments industriels, importés ou élaborés localement. En effet, les importations atteignent d'abord les villes, qui possèdent également des industries agroalimentaires de transformation, Un même produit agricole, par exemple le blé, sera consommé en ville sous de nombreuses formes (pain, pâtes, pâtisseries, pizza, etc.) alors qu'en zone rurale la gamme des dérivés sera plus limitée. Il en va de même pour les autres produits (lait, oléagineux).

Un des traits caractéristiques et universels du mode de vie urbain est l'importance que prend l'alimentation hors domicile. D'après les différentes enquêtes budget-consommation, les citadins y consacraient, quelle que soit la ville, en moyenne environ 20% de leur budget alimentaire. Plus qu'un luxe, manger à l'extérieur répond souvent à une nécessité imposée par le rythme de travail, les distances souvent grandes et les difficultés de transport, ou encore, surtout pour les personnes seules, l'impossibilité de préparer des repas à domicile. Diverses formules existent, par exemple la cantine d'entreprise ou scolaire, la petite restauration fixe, les cuisines collectives, l'alimentation «de rue», etc.

Les aliments de rue recouvrent une gamme très étendue de produits, dont certains aliments industriels importés et des « amuse-gueules » à base de produits locaux, mais les plats cuisinés de manière traditionnelle sont les plus populaires. L'alimentation de rue exerce une

influence non négligeable sur les styles alimentaires urbains, notamment en favorisant la consommation alimentaire individuelle, le grignotage et l'abandon des repas au profit du fast-food, même à coloration locale.

Le ministère de la santé et de l'hygiène publique essaie, tant bien que mal de veiller aux bonnes conditions d'hygiène et à la salubrité des restaurants.

5.1.3. L'analyse de la demande

La clientèle des restaurants peut se proposer d'être réparti comme suit :

- les particuliers ;
- les travailleurs, les élèves et les étudiants ;
- les entreprises (restauration des employés, organisations de colloques) ;
- les événements exceptionnels (mariage, baptême, anniversaire).

Ils sont étayés dans le tableau ci-après :

Tableau 10 : analyse de la demande

Segment cible	Caractéristiques majeures	Exigences majeures
Les particuliers	- sorties entre amis ; - habitude de consommation.	- rapports qualité - prix et quantité - prix satisfaisants ; - cadre agréable.
Les travailleurs et écoliers	- habitudes de consommation notamment dues à la proximité du restaurant.	- service rapide ; - rapports qualité - prix et quantité - prix satisfaisants.
Les entreprises	- sous-traitance pour la restauration des employés.	- service rapide ; - rapport qualité prix satisfaisant.
Les événements exceptionnels	- besoins d'un service traiteur satisfaisant.	- service satisfaisant ; - rapport qualité prix raisonnable.

Source : nous-même

Au niveau des particuliers, nous pouvons distinguer plusieurs clients potentiels qui sont :

- les riverains ;
- les curieux en quête de découverte culinaire ;
- les célibataires et autres personnes ne sachant pas ou ne voulant pas faire la cuisine ;

- les personnes désireuses de manger en un court délai ;
- les personnes désireuses d'effectuer des sorties détentes ;
- les dîners de famille ;
- etc.

5.1.4. Analyse de la concurrence

Elle est scindée en deux (2) groupes ; l'analyse de la concurrence directe et l'analyse de la concurrence indirecte.

5.1.4.1. Analyse générale de la concurrence directe

Le marché des restaurants fast-food est dominé par des firmes nationales appartenant à des non-nationaux ayant investi. La plupart de ces restaurants appartiennent à des libanais nantis. Cependant, ils existent quelques restaurants fast-food assez populaires qui appartiennent à des ivoiriens. Nous proposons de dresser un tableau récapitulatif des forces et des faiblesses des fast-foods en Côte d'Ivoire.

Tableau 11 : tableau des forces et faiblesses des fast-foods

Restaurants appartenant à des nationaux		Restaurants appartenant à des non nationaux	
Force	Faiblesse	Force	Faiblesse
- clientèle fidèle; - relative proximité avec les quartiers habités ; - rapidité de service	- faible capacité et qualité de production ; - aménagement sur des surfaces restreintes ; - qualité de l'hygiène et du service moyenne ; - exercent quelque fois dans l'irrégularité.	- grande capacité de production à faible coût; - bénéficie du mythe de l'étranger ; - restaurants assez bien équipés et aménagés sur une large surface.	- origine des ingrédients secrète; - production peu variée.

Source : nous-même

5.1.4.2. Analyse spécifique de la concurrence directe

L'analyse spécifique concerne les fast-foods de renommée de la ville d'Abidjan. Ils sont pour les plus prisés situés dans la commune de Cocody dans la célèbre rue dénommée « rue des jardins ». Nous dénotons : Aklé, Débonairs pizza, Hamburger House, l'Automatic, Pako Gourmand. A ceux-là, il faut ajouter le fast-food de la Rue 12 située dans la commune de Treichville. Leurs caractéristiques sont :

- restaurant « Aklé » : firme multinationale libanaise installée notamment dans diverses villes de France ; signifie « la bonne cuisine » en libanais ; en moyenne plus d'une quarantaine de clients par jour. Il est noté 3/5 par les consommateurs ; ils lui trouvent un bon cadre pour se restaurer sans rien de plus attrayant ;
- restaurant « Débonairs pizza » : comme son nom l'indique, a fait de la préparation des pizzas une spécialité ;
- restaurant « Hamburger House » : implanté depuis 1994, cette chaîne, compte trois (3) établissements à Abidjan. Pour des tarifs très avantageux, on y mange essentiellement des salades composées, des sandwichs et hot-dogs, ainsi que des steaks et du poulet, le tout pour des prix compris entre 1 500 et 6 000 FCFA. La cuisine est, de l'avis de certains consommateurs, bonne mais grasse ; ceci explique certainement sa perte de vitesse cette dernière décennie ;
- restaurant « l'Automatic » : il est considéré par certains comme l'un des meilleurs fast-foods de Cocody voir d'Abidjan. Réputé pour ses « chawarma » et ses poulets rôtis, il ne désemplit pas au fil des années ; il a su résister au temps ;
- restaurant « Pako Gourmand » : restaurant français rétrocédé à des libanais. Autrefois célèbre pour ses pâtisseries et ses viennoiseries, le restaurant a décidé de proposer une cuisine « fast-food ». Depuis lors, la qualité des repas proposés a baissé ; cependant le restaurant demeure toujours célèbre notamment grâce à son ancienneté et ses bonnes pâtisseries ;
- « fast-food de la Rue 12 » : il est assez prisé par les riverains ; il bénéficie d'une ancienneté de placement. Il appartient à des libanais ;

5.1.4.3. Analyse des produits de substitution

La concurrence indirecte est principalement caractérisée par les vendeuses ambulantes qui agissent pour la plupart dans l'informel ; ce sont des vendeuses de proximité proposant différentes sortes de mets locaux (aloco, attiéké, friture d'igname, galettes etc.) Dans ces endroits, il règne une grande convivialité. Cependant, l'hygiène laisse souvent à désirer.

5.1.5. Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du projet

Cette analyse met en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du projet.

Tableau 12 : analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces

Opportunités	Menaces
- environnement beaucoup plus favorable aux affaires en côte d'ivoire comparativement aux dernières années ; - structuration de plus en plus formel du secteur de la restauration ; - forte démographie à Abidjan ; - croissance de la restauration fast-food dans le monde.	- avènements potentiels d'autres structures internationales (McDonald et KFC) ; - entreprises préalablement installées qui peuvent avoir une clientèle assez fidèle.
Forces	Faiblesses
- personnel qualifié et en effectif suffisant ; - matériel flambant neuf de technologie moderne ; - salle de restauration relativement grande (pouvant accueillir 40 personnes).	- moyens financiers moins importants que ceux des franchises internationales.

Source : nous-même

5.2. Dossier des ressources opérationnelles et de production

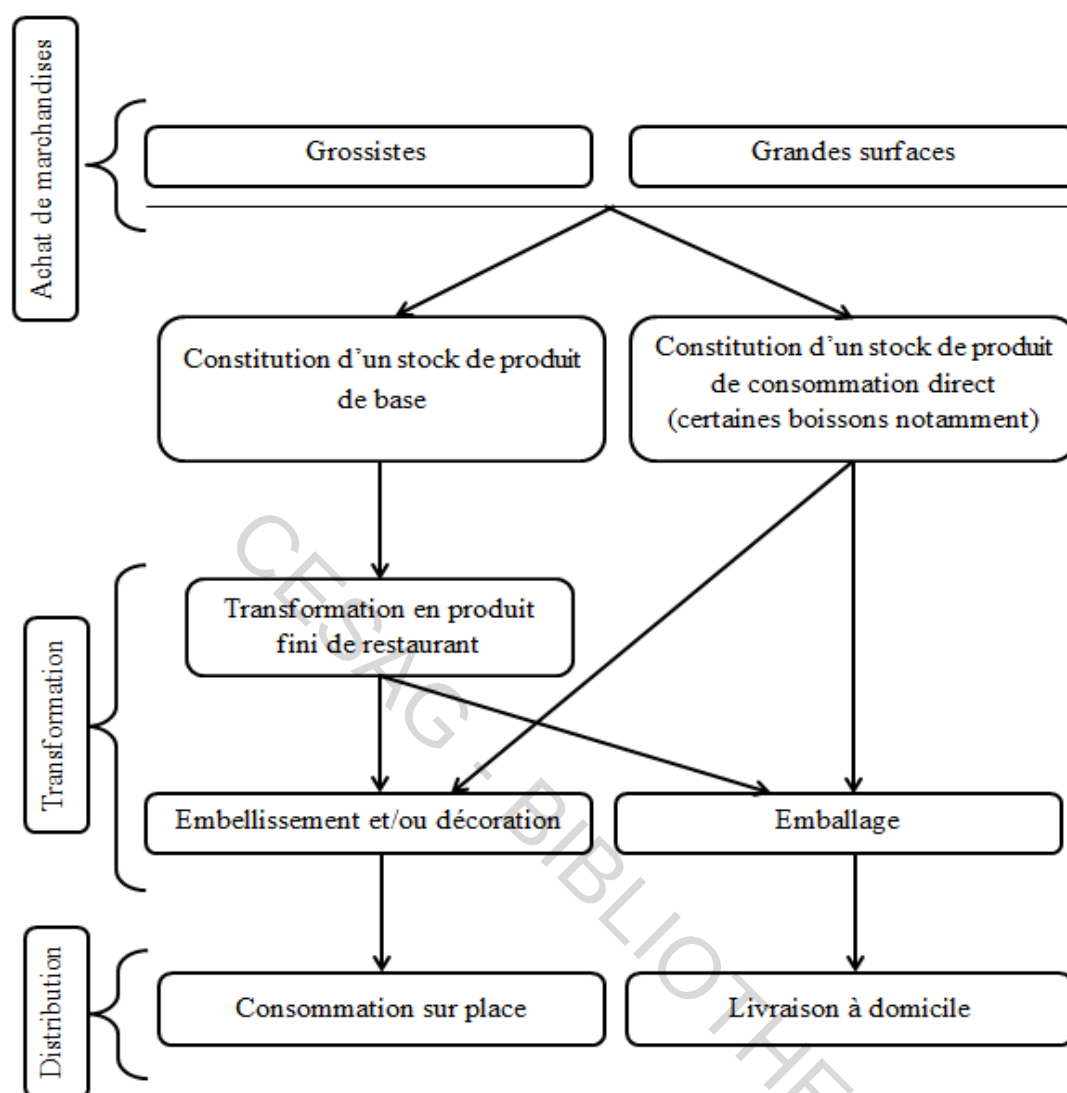
Cette section comporte la stratégie de production et la stratégie technologique ainsi que les investissements à entreprendre et les ressources humaines à développer.

5.2.1. Processus de production

Afin de satisfaire aux questions, d'efficacité, d'efficience et de qualité :

- CFI aura recours aux grandes surfaces et aux grossistes locaux et internationaux afin de constituer son stock de produits de base. Ces produits subiront une cuisson avec les ingrédients afférents à la commande, exception faite de certains produits tels les boissons (eau, sodas, etc.). A cet effet, il est à noter que CFI produira ses propres boissons et fera des cocktails maisons avec des agrumes naturels (orange, citron, ananas, etc.) ;
- après quoi, la commande du client sera soit emballée, s'il s'agit d'une commande à livrer, soit servi à l'assiette s'il s'agit d'une commande à consommer sur place.

Le processus de production standard peut être schématisé comme suit :

Figure 8 : schématisation du processus de production

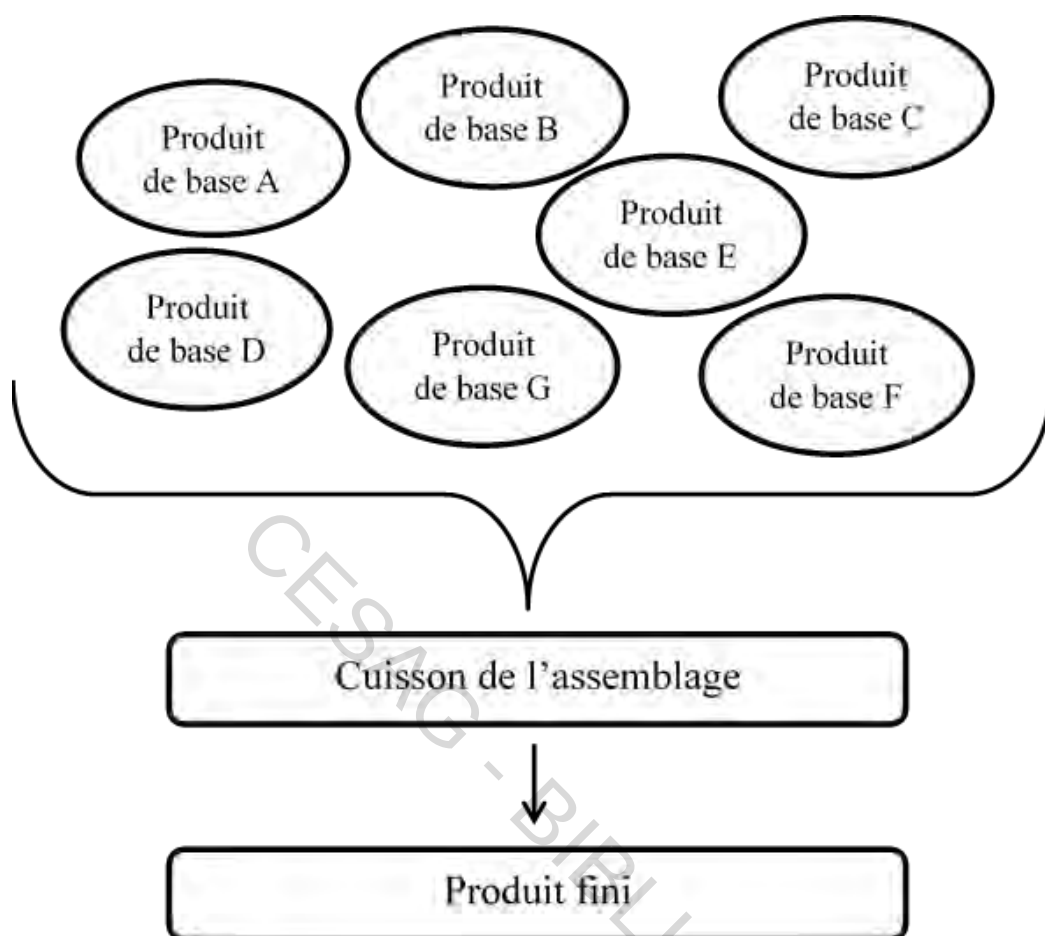
Source : nous-même

5.2.2. Stratégie technologique

Dans le type de cuisine choisi par CFI, la cuisson au four occupe la plus grande partie de la préparation. Selon ces fonctions d'usage, la cuisine au four électrique sera privilégiée.

Genre de four désormais majoritairement vendu, le four électrique a de nombreux atouts. En effet, il ne nécessite pas de bonbonnes de gaz et s'adapte à n'importe quel habitat. L'utilisation du four électrique facilite la maintenance. De plus, contrairement au four à gaz ou au charbon de bois, il est bien plus aisé de contrôler la cuisson avec un four électrique. Par ailleurs, cuire des produits à base de farine est chose aisée avec un tel four. Le procédé standard de transformation pourrait se présenter comme suit :

Figure 9 : procédé standard de transformation



Source : nous-même

Grâce au four électrique, cette technique permet d'assurer une rapidité de cuisson, comparativement notamment à l'utilisation du charbon de bois et permet de conserver une saveur des aliments acceptable. Cependant, au besoin, le charbon de bois pourrait être utilisé.

5.2.3. Investissements à entreprendre

L'implémentation de ce projet nécessitera des investissements aussi bien matériels et mobiliers que financiers.

Au niveau des investissements matériels et mobiliers, nous pouvons dénoter :

- une machine à caisse pour enregistrer les achats des clients ;
- un réfrigérateur pour la conservation des aliments ;
- un congélateur pour la conservation des aliments ;
- une gazinière électrique avec four intégré ;

- un mini-coffre pour y garder la liquidité en toute sécurité ;
- le mobilier de restaurant (table et chaise) pour le confort des clients ;
- le mobilier de bureau (table de bureau, fauteuil de bureau et armoire de bureau) pour les besoins du gérant ;
- un ordinateur pour le traitement informatisé des données ;
- un groupe électrogène ;
- des travaux d'aménagement (cimenteries, peintures, etc.) ;
- des climatiseurs pour l'accès à l'air conditionné à l'intérieur du restaurant ;
- des postes téléviseurs pour l'attractivité du restaurant et le divertissement des clients.

Il est à noter que certains investissements matériels feront l'objet de location ; c'est le cas, par exemple, de l'espace de restauration.

Les investissements financiers, quant à eux, concerneront principalement les dépôts et cautionnements versés (cautions pour le loyer, l'accès à l'eau, l'accès à électricité, etc.).

5.2.4. Management des ressources humaines

La réalisation d'un projet de création d'entreprise repose sur la qualité des personnes à embaucher. Ainsi, CFI aura à la tête du restaurant un gérant qui fera à la fois office de superviseur et de caissier. Des chauffeurs, des serveurs et des cuisiniers sont également prévus. A titre d'illustration de la politique de recrutement de CFI, le tableau ci-après est proposé:

Tableau 13 : critères de recrutement

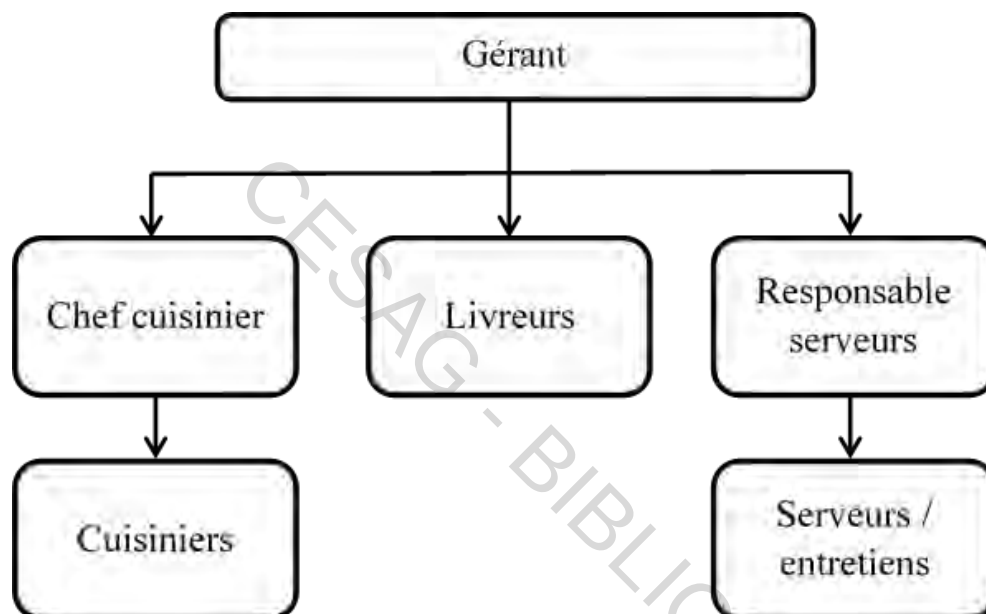
Fonction	Objectifs	Attributions / Missions	Effectif	Profil et compétence
Gérant	Pilotage des opérations du restaurant	- collecte l'argent des commandes ; - responsable de la gestion du stock ; - assure la gestion du service administratif ; - contact au besoin les fournisseurs et les clients ; - contrôle de l'état de caisse.	1	Minimum BAC + 2 en science de gestion.
Cuisinier en chef	S'assurer de la satisfaction gastronomique de la clientèle	- coordonne en cuisine les opérations liées à la préparation des aliments ; - s'assure de l'efficacité des cuisiniers.	1	Brevet d'études du premier cycle + trois (3) ans minimum dans le domaine de la restauration.
Cuisiniers	Assurer la matérialisation de la commande	- exécutent les ordres du cuisinier en chef.	2	Un an d'expérience professionnelle en cuisine + français couramment parlé.
Serveur(se)s	Assure une qualité du service client	- veillent au service du client ; - veillent à la propreté du local.	3	Un (1) an d'expérience dans le domaine du service de table + français couramment écrit et parlé.
Chauffeurs de livraison	Bonne transmission des commandes à emporter	- assurent la livraison au lieu de résidence du client et réceptionne auprès de ce dernier la somme due.	2	Etre titulaire du permis de conduire pour la moto + brevet d'étude du 1er cycle.

Source : nous-même

L'effectif proposé est l'effectif de base, c'est -à -dire celui dont aura besoin CFI dans ses premiers mois.

Le recrutement, en terme de croissance d'effectif, se fera au fur et à mesure et en fonction de l'évolution de l'environnement des affaires. L'organigramme de l'entreprise au démarrage se présente comme suit :

Figure 10 : organigramme de CFI



Source : nous-même

Le salaire du personnel évoluera en fonction du rendement de l'entreprise. Il sera fonction de la production mais aussi des ventes de l'entreprise. Les postes à pourvoir seront établis en fonction des besoins au fil des années mais également en fonction des retombées financières.

CFI sous-traitera le volet sécurité avec une entreprise spécialisée. L'entreprise mettra l'accent sur une sécurité bien assurée car la bonne marche des activités passe par la protection des clients, du personnel ainsi que des différents biens.

CFI pourrait également être amené à sous-traiter sa communication de masse auprès d'une agence spécialisée.

5.3. Stratégie et marketing

La stratégie de marketing comprend la stratégie générale et le plan marketing.

5.3.1. Stratégie générale

Elle se décline en différents points. Ce sont : la politique générale, la stratégie de service et la stratégie de fidélisation de la clientèle.

5.3.1.1. Politique générale

La politique générale définie par CFI est centrée autour des valeurs du service bien fait et de la satisfaction de la clientèle. Le plan d'affaires couvre une période de cinq (5) ans. Les enseignements tirés de la conduite prudente des activités vont permettre de réajuster au fur et à mesure des évolutions de l'environnement et des marchés.

Le business plan va être annualisé sous forme de budget. La gestion budgétaire sera dynamique avec autant que possible un appel à moyens qui sera modulé en fonction des performances réalisées au niveau des prévisions quantitatives d'activité et un calendrier de réalisation ajusté selon les disponibilités en trésorerie. Ainsi, la stratégie de CFI s'appuiera sur :

- un bon ciblage de la clientèle bâti sur une image conviviale mais personnalisée ;
- des produits et services de qualité pour que les clients aient un niveau de satisfaction qui contribue à leur fidélisation ;
- des tarifs étudiés à partir de ceux ayant cours ;
- un positionnement raisonnable en fonction des possibilités du marché local et sous régional.

5.3.1.2. Stratégie de service à la clientèle

CFI adoptera une stratégie de différenciation au niveau du service clientèle.

Pendant que le client attendra sa commande, une collation lui sera servie pour patienter. Les clients désireux de se restaurer à la maison auront la possibilité de le faire grâce au service livraison à domicile.

Les services à la clientèle sont organisés autour de la notion de rapidité et d'efficacité, tout ceci avec proximité et courtoisie.

5.3.1.3. Stratégie de fidélisation de la clientèle

CFI adoptera une stratégie de fidélisation et de pénétration par les coûts. La stratégie de service fidélisation de la clientèle de CFI se caractérise comme suit :

- Anticipation et innovation

Le secteur de la gastronomie étant en évolution continue, le restaurant compte mettre en place des études prévisionnelles régulières afin de planifier des actions concrètes pour anticiper les besoins de la clientèle.

- Réactivité

A la diversité et à l'incessante mutation des attentes et des besoins de la clientèle, CFI répondra par une promptitude grâce à la flexibilité de ses procédures.

- Efficacité

Satisfaire passe par la minimisation des délais (pour les réponses comme pour les livraisons) et le zéro défaut (qualité de services).

Par ailleurs, la fidélisation passe par le contact humain. Nous comptons faire sentir à notre clientèle son importance en lui envoyant des cadeaux lors des grandes fêtes comme la

Tabaski, le Ramadan, le nouvel an, la Noël, la Pâques, etc. Nous comptons également entretenir des relations conviviales et singulières avec les grands clients.

5.3.2. Plan marketing

Comme précédemment mentionné, le marketing de CFI s'articulera autour des 4P : la promotion des produits, leur production axée sur la diversification, leur place ou leur distribution et leur prix ou proposition de tarification.

5.3.2.1. La gamme de produits proposée

CFI diversifiera sa cuisine afin de sensibiliser un maximum de personne et de couvrir la diversité culinaire relative à la restauration rapide à travers le monde. Ces produits sont notamment la pizza, le hamburger, le sandwich, le poulet pané, les frites de pomme de terre, la quiche, les crêpes salées, la salade, le hot-dog, les boissons gazeuses, les jus de fruit et cocktail maison, etc.

Afin de confectionner les plats, des stocks conséquents de matière première ou de produit de base seront constitués. Les mets prendront différentes formes (grandes, moyennes ou petites) ou seront de différentes quantités. Bien évidemment, le prix sera relatif à la forme ou à la quantité choisie.

La quantité moyenne journalière produite estimée pour environ soixante (60) commandes se traduit comme suit :

Tableau 14 : production journalière à la première année d'exploitation

Produits	Quantité	Mesures
Pizza	15	Unités (petites, moyennes, grandes confondues)
Hamburger	20	Unités
Sandwich original	15	Unités
Poulet pané	10	Unités d'assiette (chaque assiette contenant cinq morceaux de poulet)
Frites de pomme de terre	5	Unités d'assiette (chaque assiette contenant un kilogramme de tranche de frite)
Quiche	2	Unités
Crêpes salées	2	Unités
Salade	2	Unités
Hot-dog	5	Unités

Source : nous-même

Il est à noter que certaines commandes peuvent être combinées. Elles seront spéciales car contenant plusieurs éléments. Nous en avons donc tenu compte dans nos estimations.

Pour les clients désireux de consommer sur place, c'est-à-dire dans les locaux de CFI, un service à l'assiette sera effectué. Cependant pour ceux qui désirent emporter leur commande, celle-ci sera emballée dans de la matière cartonnée, dans de la matière plastique ou dans du papier aluminium selon la nature du mets.

5.3.2.2. Le prix ou la stratégie de tarification

Les prix proposés par CFI sont en dessous des prix moyens du marché.

Les prix de CFI ont été proposés à partir d'une analyse de prix des restaurants implantés à Abidjan. Ils sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau 15 : prix proposés (en FCFA et TTC)

Produit	Prix maximal du marché	Prix minimal du marché	Prix moyen du marché	Prix proposés par CFI
Pizza grande	8 000	3 500	5 000	4 500
Pizza moyenne	5 000	2 800	3 500	3 000
Pizza petite	3 000	1 700	2 200	2 000
Hamburger	2 500	1 500	2 000	1 800
Sandwich original	2 000	800	1 500	1 400
Poulet pané	3 500	1 500	2 500	2 000
Frite pomme de terre	1 500	700	1 000	1 000
Quiche	3 000	1 300	2 000	1 800
Crêpes salées	3 000	1 700	2 500	2 500
Salade	3 500	1 800	2 800	2 500
Hot-dog	1 800	800	1 200	1 000

Source : nous-même

Comme nous le constatons, dans la majeure partie des cas, CFI à décider d'aligner ses prix en dessous des tarifs moyens du marché ; cela, en vue de rendre accessible ses produits aux bourses moyennes.

5.3.2.3. La distribution

La localisation de CFI sera très accessible et les locaux visibles. CFI sera situé dans le quartier d'Angré. Facile à indiquer et populaire, Angré est un quartier de renommée, convivial et habité par des personnes majoritairement jeunes. De plus, des écoles et des entreprises sont à proximité ce qui constitue une clientèle potentielle. Le cadre de CFI sera convivial et aura l'aération nécessaire.

Une serveuse ou un serveur spécifique s'occupera des besoins d'une table occupée par des clients jusqu'à la fin de leur consommation. Une fois la commande effectuée, elle est relayée à la cuisine afin que la préparation démarre immédiatement et n'excède pas le temps moyen de cuisson.

CFI aura également comme stratégie phare de distribution la livraison à domicile. En effet les clients auront la possibilité de se faire livrer partout à Abidjan à travers une grille tarifaire étudiée :

Tableau 16 : tarifs de distribution

Zones de distribution	Tarifs
Angré	700 FCFA
Cocody	1 200 FCFA
Riviera 3	1 700 FCFA

Source : nous-même

Un plan de développement dans quatre (4) zones relais d'Abidjan sera effectué dans les années à venir afin de couvrir toute la ville.

5.3.2.4. Stratégie de communication ou de promotion

Les moyens publicitaires pour promotion et le suivi de la communication seront divers :

- utilisation de réseaux sociaux (création d'une page Facebook et d'un compte twitter) ;
- implantation de panneaux publicitaires dans la ville (dix (10) jours avant l'ouverture et dix (10) jours après) ;
- partage de support de communication de communication à travers la ville (flyers, affiches, tee-shirt, etc.).

Les estimations des coûts de ces éléments sont consignées ci-après :

Tableau 17 : estimation des couts publicitaires (en FCFA)

Moyen	Description	Quantité	Prix unitaire	Montant
Flyers	Un tract publicitaire, prospectus au format papier distribué dans des endroits de passage	2 000	35	70 000
Affiches A3	Imprimés papier format A3 destiné à être vu dans les espaces publics.	500	400	200 000
Tee-shirt	Tee-shirt avec logo	1 000	800	800 000
Panneaux publicitaires	Prix pour 15 jours	3	500 000	1 500 000

Source : nous-même

Par ailleurs, CFI élaborera des techniques d'accroche pour l'ouverture. Certaines d'entre elles pourraient être pérennes si nécessaire. Nous pouvons citer entre autres :

- pour la première semaine d'ouverture, pour tout achat de plus de 5 000 FCFA effectué, une boisson offerte ;
- tous les Mardi, pour trois (3) produits achetés, un du même coût est offert.

En outre, il est à noter que CFI pourrait effectuer des communications périodiques lors de campagne de promotion, de grandes fêtes, etc. Ces coûts seront évalués en fonction de la spécificité du cas.

5.4. Dossier financier

Il contient les hypothèses d'évaluation, les estimations des coûts d'investissement au démarrage, les charges et produits d'exploitation ainsi que le résultat prévisionnel.

5.4.1. Principes et hypothèses d'évaluation

L'hypothèse est fondée aussi bien sur les quantités que sur les prix. Comme l'indique le tableau ci-après, elle concerne trois (3) scénarios : le réaliste, l'optimiste et le pessimiste.

Tableau 18 : principes et hypothèses d'évaluation

Hypothèse sur les quantités	Hypothèse sur les prix
<u>Hypothèse réaliste</u> Les prévisions sont basées sur la quantité moyenne de production des entreprises déjà implantées et sur la croissance mondiale de ventes des fast-foods qui est dans l'ordre des 5%.	<u>Hypothèse réaliste</u> Les prévisions sont basées sur le prix moyen des produits consommés sur le marché.
<u>Hypothèse optimiste</u> La bonne campagne de communication assortie d'un écho favorable du plan marketing permet la fidélisation de la clientèle et attire de plus en plus de consommateurs. Grâce à une notoriété acquise rapidement ainsi qu'à la qualité des produits, nous atteignons une croissance des ventes de 7 % en référence à la croissance des franchises de grande renommée.	<u>Hypothèse optimiste</u> Les prix demeurent relativement stables. Les prévisions sont basées sur le prix moyen des produits consommés sur le marché. Les charges variables suivent quant à elle une augmentation un point inférieur (6%).
<u>Hypothèse pessimiste</u> La pénétration du marché est difficile du fait de l'habitude du consommateur (croissance de vente de 4%).	<u>Hypothèse pessimiste</u> Le taux d'inflation est assez élevé (2 points supérieurs à l'accoutumée) ce qui conduit à une augmentation généralisée des prix des matières nécessaires à la conception des produits ; toute chose ayant une conséquence négative sur les charges.

Source : nous-même

Les trois (3) scénarios sont guidés par la prudence et tiennent compte du taux de croissance des activités en Côte d'Ivoire. Quel que soit le scénario, les charges d'exploitation notamment les frais de personnel et frais généraux sont considérés comme invariable. Le suivi budgétaire prévu devrait permettre de réduire certaines charges. La croissance réaliste ou moyenne de

l'activité est fixée à 5% l'an sur les cinq prochaines années. Ce taux correspond à la croissance de vente mondiale dans le domaine du fast-food.

5.4.2. Estimation du coût d'investissement du projet pour le démarrage

La réalisation du projet va nécessiter des investissements importants. Le total de ceux-ci est porté à 7 840 000 FCFA au démarrage dont 930 000 FCFA pour les immobilisations financières. L'amortissement annuel correspondant est de 1 627 025 FCFA à la fin du premier exercice et suivra une constance de 672 025 FCFA à partir de la seconde année.

Les immobilisations importantes pour le démarrage concernent les éléments mentionnés dans les tableaux ci-après:

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 19 : immobilisations du projet liées au matériel

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant	Durée	Amortissement				
					Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Matériel et outillage industriel et commercial									
Gazinière électrique 8 feux avec four	1	980 000	980 000	10	98 000	98 000	98 000	98 000	98 000
Réfrigérateur	1	180 000	180 000	8	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500
Congélateur	1	120 000	120 000	8	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Caisse enregistreuse	1	200 000	200 000	8	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Matériel et mobilier									
Ordinateur portable	1	300 000	300 000	5	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Imprimante	1	90 000	90 000	5	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
Fauteuil de bureau	1	25000	25 000	1	25 000				
Table de bureau	1	25000	25 000	4	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125
Téléviseurs écran plasma	2	120 000	240 000	6	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Tables de restaurant	12	12000	144 000	5	28 800	28 800	28 800	28 800	28 800
Chaises de restaurant	60	6000	360 000	5	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Matériel de transport									
Autres installations et agencement									
Groupe électrogène	1	2 700 000	2 700 000	20	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000
Climatiseurs	4	180 000	720 000	10	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Aménagement du local									
Travaux de peinture	1	276 000	276 000	10	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600
Travaux de maçonnerie	1	550 000	550 000	10	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000

		Total amortissement des immobilisations matérielles				
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Total Immobilisations matérielles	6 910 000 FCFA	697 025	672 025	672 025	672 025	672 025

Source : nous-même

Tableau 20 : immobilisations financières

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Dépôt et cautionnement versés									
Caution pour loyer	1	700 000	700 000	1	700 000	-	-	-	-
Caution pour électricité	1	150 000	150 000	1	150 000	-	-	-	-
Caution pour eau	1	45 000	45 000	1	45 000	-	-	-	-
Dépôt pour téléphone	1	10 000	10 000	1	10 000	-	-	-	-
Dépôt pour internet	1	25 000	25 000	1	25 000	-	-	-	-
					Total amortissement des immobilisations financières				
					Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Total Immobilisations financières			930 000 FCFA		930 000	-	-	-	-

Source : nous-même

5.4.3. Charges d'exploitation

Elles sont composées des charges salariales, des consommations intermédiaires et des charges financières.

5.4.3.1. Moyens humains

La masse salariale annuelle correspondant est de 8 520 000 FCFA. Elle a été établie notamment afin de respecter le SMIC de 60 000 FCFA en vigueur en Côte d'Ivoire. Elle se veut néanmoins compétitive par rapport aux pratiques de la place.

Une progression annuelle de 4 % sur le salaire brut est prévue au cours des cinq (5) années du business plan. Il est à noter que la masse salariale concerne seulement le personnel permanent. Les livreurs seront rémunérés à partir des produits des frais de livraison. Les prestataires de service (gardiennage) sont pris en charge au niveau des frais de fonctionnement.

5.4.3.2. Consommation intermédiaire et service

Le tableau ci-après indique les montants des charges de fonctionnement pour la première année. Pour les années suivantes une progression de 5 % par an pour les principaux postes est envisagée, exceptions faites de certaines charges fixes. Les charges sont évaluées à partir des coûts en vigueur sur le marché.

Tableau 21 : consommation intermédiaire et service (en milliers de FCFA)

Poste	Charges annuelles				
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Loyer	3 559	3 559	3 559	3 559	3 559
Internet	254	254	254	254	254
Gardiennage	1 119	1 119	1 119	1 119	1 119
Eau et électricité	1 260	1 323	1 389	1 459	1 532
Téléphone	120	126	132	138	146
Emballage	122	128	135	141	148
Produit entretien	101	107	112	118	124
Ustensiles de cuisine et divers	342	60	60	377	60
Imprimés publicitaires	910	728	582	467	373
Total	7 787	7 404	7 343	7 825	7 317

Source : nous-même

5.4.3.3. Les charges financières prévisionnelles

Les charges financières sont issues du remboursement du prêt contracté pas CFI pour le démarrage des activités. Il s'agira d'un prêt de 10 000 000 FCFA au taux de 10,4% sur 5 ans. Il est à noter que l'estimation de taux est issue de la moyenne des propositions des banques commerciales du marché.

Tableau 22 : charges financières prévisionnelles (en FCFA)

Année	Valeur restante	Intérêt	Amortissement	Annuité de remboursement
1	10 000 000	1 040 000	2 000 000	3 040 000
2	8 000 000	832 000	2 000 000	2 832 000
3	6 000 000	624 000	2 000 000	2 624 000
4	4 000 000	416 000	2 000 000	2 416 000
5	2 000 000	208 000	2 000 000	2 208 000

Source : nous-même

5.4.4. Produit d'exploitation

Les produits d'exploitation sont estimés à partir du produit entre la moyenne des clients des restaurants fast-food implantés dans notre zone d'activité et les prix (hors taxes) proposés par CFI. Comme précédemment indiqué, une croissance annuelle de l'ordre de 5% est prévue pour l'hypothèse réaliste.

Tableau 23 : produits d'exploitation prévisionnels (en milliers de FCFA)

Description	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Pizza	12 203	12 814	13 454	14 126	14 833
Hamburger	9 153	9 610	10 091	10 595	11 125
Sandwich original	6 590	6 919	7 265	7 629	8 010
Poulet pané	3 814	4 004	4 204	4 414	4 635
Frites de pomme de terre	1 525	1 602	1 682	1 766	1 854
Quiche	1 342	1 409	1 480	1 554	1 631
Crêpes salées	1 525	1 602	1 681	1 766	1 854
Salade	1 708	1 794	1 883	1 978	2 076
Hot-dog	1 098	1 153	1 210	1 271	1 334
Boissons gazeuses	4 881	5 125	5 381	5 651	5 933
Jus de fruit, cocktail maison	2 288	2 402	2 522	2 649	2 781
Eau minérale	2 746	2 883	3 027	3 179	3 337
Total	45 183	47 442	49 814	52 305	54 920

Source : nous-même

5.4.5. Résultats prévisionnels

Cette rubrique comprend respectivement le bilan d'ouverture, les comptes de résultat, les bilans prévisionnels et l'analyse des ratios.

5.4.5.1. Bilan d'ouverture

Avec le prêt à obtenir de la banque, le bilan d'ouverture devrait se présenter comme suit :

Tableau 24 : bilan d'ouverture (en FCFA)

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé	9 505 000	Capitaux propres	6 000 000
Stock	-	Dettes à long terme	10 000 000
Créance	-	Fournisseur	-
Banque et caisse	6 495 000	Trésorerie	-
Total	16 000 000	Total	16 000 000

Source : nous-même

5.4.5.2. Comptes de résultats prévisionnels

En dépit de la prudence observée dans les estimations, les perspectives restent bonnes. En effet, le scénario le moins favorable (pessimiste) prévoit un résultat bénéficiaire à partir de la deuxième année et un report à nouveau totalement apuré à la troisième année d'exercice.

Tableau 25 : comptes de résultat prévisionnels (en milliers de FCFA)

Rubriques	Hypothèse moyenne (réaliste)					Hypothèse haute (optimiste)					Hypothèse basse (pessimiste)				
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Ventes des produits	45 183	47 442	49 814	52 305	54 920	46 044	49 267	52 715	56 405	60 354	45 183	46 990	48 870	50 825	52 858
Achats	25 958	27 256	28 619	30 050	31 552	26 453	28 304	30 286	32 406	34 674	26 477	27 537	28 638	29 784	30 975
Marge brute sur matière	19 225	20 186	21 195	22 255	23 368	19 591	20 962	22 430	24 000	25 680	18 706	19 454	20 232	21 041	21 883
Charges externes	7 788	7 404	7 343	7 825	7 314	7 795	7 420	7 368	7 860	7 390	8 309	7 841	7 763	7 715	7 694
Valeur ajoutée	11 437	12 782	13 853	14 430	16 054	11 796	13 542	15 062	16 139	18 290	10 396	11 612	12 469	13 326	14 188
Impôts et taxes	349	377	401	418	451	356	391	424	450	494	333	359	379	399	420
Charges de personnel	8 520	8 862	9 215	9 584	9 967	8 520	8 861	9 215	9 584	9 967	8 520	8 861	9 215	9 584	9 967
Excédent Brut Exploitation	2 568	3 544	4 236	4 428	5 635	2 920	4 290	5 423	6 105	7 829	1 543	2 393	2 875	3 343	3 801
Dotations aux amortissements	3 327	722	722	722	676	3 327	722	722	722	676	3 327	722	722	722	676
Résultat d'exploitation	-759	2822	3514	3706	4959	-407	3 568	4 700	5 383	7 153	-1 784	1 671	2 153	2 620	3 125
Charges financières	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573	573
Résultat courant	-1 332	2 249	2 941	3 133	4 386	-981	2 995	4 127	4 810	6 580	-2 357	1 098	1 580	2 047	2 552
Impôts	-	562	735	783	1 096	-	749	1 032	1 202	1 645	-	274	395	512	638
Résultat net	-1 332	1 687	2 206	2 350	3 289	-981	2 246	3 095	3 607	4 935	-2 357	823	1 185	1 535	1 914

Source : nous-même

5.4.5.3. Bilans prévisionnels

Les rubriques répertoriées ci-après sont la résultante des soldes analysées précédemment :

- le suivi des immobilisations à l'actif ;
- le résultat, le capital social et l'emprunt bancaire au passif.

A l'actif, le solde trésorerie permet de couvrir les besoins courants ; au passif, même dans l'hypothèse pessimiste les fonds propres sont convenables de même que le total bilan.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 26 : bilans prévisionnels (en milliers de FCFA)

Rubriques	Hypothèse moyenne (réaliste)					Hypothèse haute (optimiste)					Hypothèse basse (pessimiste)				
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
ACTIF															
Immobilisations (Brut)	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685	9 685
Amortissements	3 327	4 049	4 771	5 494	6 170	3 327	4 049	4 771	5 494	6 170	3 327	4 049	4 771	5 494	6 170
Immobilisations (Net)	6 358	5 636	4 914	4 191	3 516	6 358	5 636	4 914	4 191	3 516	6 358	5 636	4 914	4 191	3 516
Stocks	500	650	800	950	1 100	500	650	800	950	1 100	500	650	800	950	1 100
Créances	457	476	496	517	539	464	491	520	550	584	464	480	496	513	530
Trésorerie	5 867	6 694	7 090	7 894	9 982	6 222	7 798	9 010	11 089	14 834	4 835	4 509	4 118	4 227	4 682
TOTAL ACTIF	13 182	13 457	13 300	13 553	15 157	13 544	14 575	15 244	16 780	20 033	12 157	11 275	10 327	9 881	9 827
PASSIF															
Capital	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Réserves	-	-	354	2560	4910	-	-	1 266	4 361	7 968	-	-	- 1 534	-349	1 186
Report à nouveau	-	- 1332	-	-	-	-	-981	-	-	-	-	-2 357	-	-	-
Résultat net	-1 332	1 687	2 206	2 350	3 289	-981	2 246	3 095	3 607	4 935	-2 357	823	1 185	1 535	1 914
Capitaux propres	4 668	6 354	8 560	10 910	14 199	5 019	7 265	10 361	13 968	18 903	3 643	4 466	5 651	7 186	9 100
Dette bancaire	8 000	6 000	4 000	2 000	-	8 000	6 000	4 000	2 000	-	8 000	6 000	4 000	2 000	-
Autres dettes	514	1 102	740	643	938	524	1 309	883	813	1 130	514	809	677	695	728
TOTAL PASSIF	13 182	13 457	13 299	13 553	15 157	13 544	14 575	15 244	16 780	20 033	12 157	11 275	10 327	9 881	9 827

Source : nous-même

5.4.5.4. Evolution et analyse des ratios prudentiels

Quelle que soit l'hypothèse, les ratios nous donnent des résultats assez satisfaisants :

- la marge sur la consommation des marchandises nous indique une croissance sensiblement égale aussi bien dans l'hypothèse moyenne que dans celles haute et basse, ce qui assure une certaine maîtrise liée au coût d'achat des produits ;
- le ratio de charges de personnel nous permet d'affirmer que la masse salariale est maîtrisée et n'absorbe pas une trop grande partie du chiffre d'affaires ;
- le ratio des charges d'exploitation nous indique que les charges externes sont globalement maîtrisées et n'ont pas d'impact négatif sur le chiffre d'affaires ;
- les données de l'évolution de la valeur ajoutée sont révélatrices d'une entreprise en pleine croissance qui est sur le point d'atteindre sa maturité ;
- les résultats du rapport frais de personnel sur valeur ajoutée s'inscrivent dans ceux réalisés dans les industries de main-d'œuvre. Ils demeurent relativement stables au fil des années ce qui dénote une maîtrise des charges salariales ;
- le ratio de rentabilité économique indique que la rentabilité espérée par les prêteurs et les investisseurs est au beau fixe et à tendance à croître au fil des années ;
- le ratio d'autonomie financière nous indique que, au fil des années, l'entreprise a pour objectif d'être de moins en moins dépendante des capitaux extérieurs ;
- le rapport entre les capitaux propres et les dettes financières confirme les proportions du ratio d'autonomie financière. Les Capitaux propres auront tendances à prendre une part plus importante que les dettes.

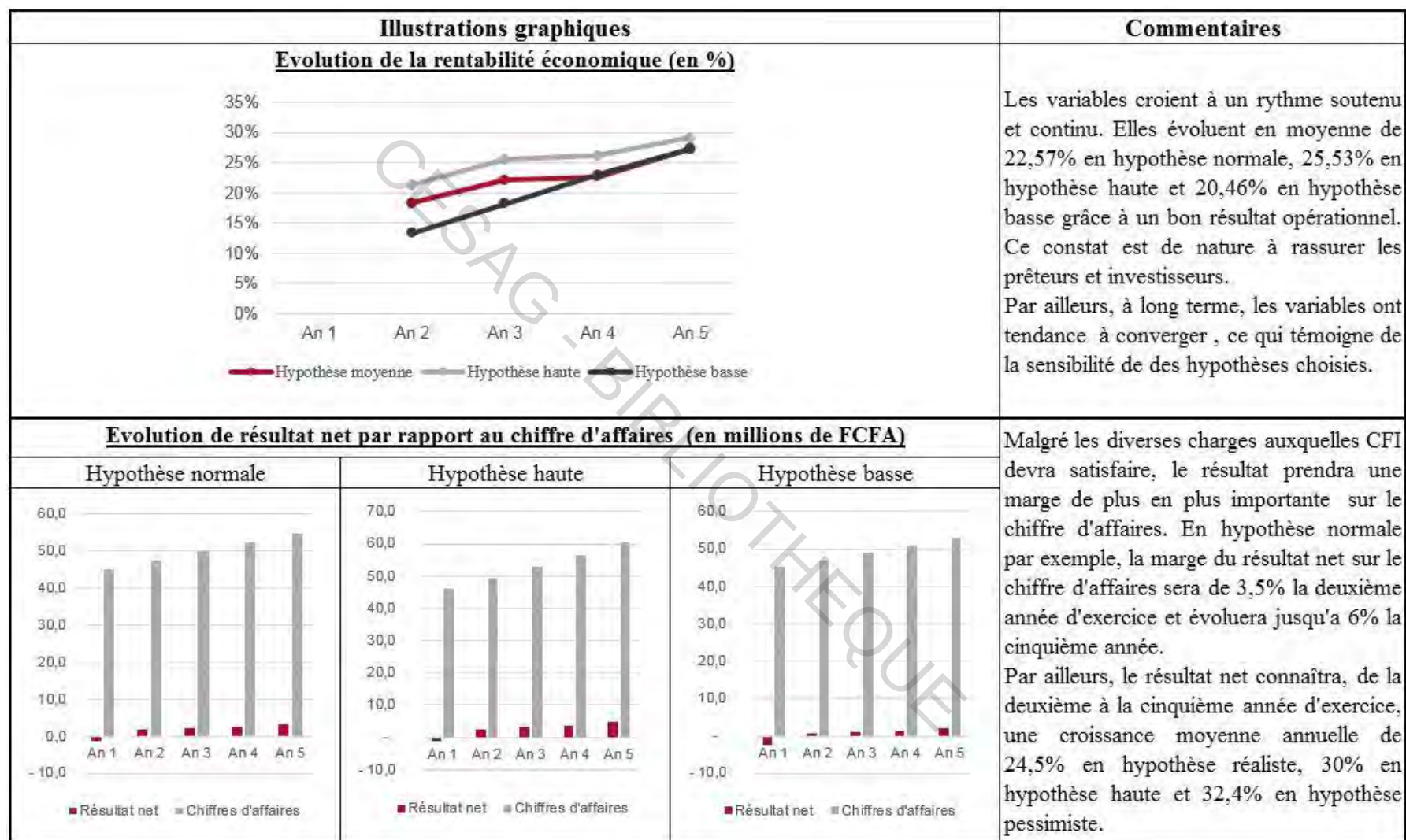
Toutefois, un contrôle interne doit être mis sur pied avec pour mission de veiller à ce que le dispositif soit respecté dans son esprit comme dans son fond.

Tableau 27 : évaluation des ratios prudentiels

Ratios	Hypothèse moyenne					Hypothèse haute					Hypothèse basse				
	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Marge sur les consommations (CAHT – achats consommés /CAHT)	57,45%	57,45%	57,45%	57,45%	57,45%	57,45%	57,45%	57,45%	57,45%	57,45%	58,60%	58,60%	58,60%	58,60%	58,60%
Ratio des charges de personnel (charges de personnel / CAHT)	18,86%	18,68%	18,50%	18,32%	18,15%	18,50%	17,99%	17,48%	16,99%	16,51%	18,86%	18,86%	18,86%	18,86%	18,86%
Ratio des charges d'exploitation (charges externes /CAHT)	17,24%	15,61%	14,74%	14,96%	13,32%	16,93%	15,06%	13,98%	13,94%	12,24%	18,39%	16,69%	15,88%	15,18%	14,56%
Evolution de la valeur ajoutée	-	11,76%	8,38%	4,17%	11,25%	-	14,81%	11,22%	7,16%	13,33%	-	11,70%	7,38%	6,87%	6,47%
Rapport frais de personnel et valeur ajoutée (charges de personnel / VA)	74,49%	69,32%	66,52%	66,41%	62,09%	72,23%	65,43%	61,18%	59,38%	54,49%	81,95%	76,31%	73,90%	71,92%	70,25%
Ratio de rentabilité économique ((Rex-impôt) / (CP+DF))	-	18,29%	22,13%	22,64%	27,20%	-	21,25%	25,55%	26,18%	29,14%	-	13,34%	18,22%	22,96%	27,33%
Ratio d'autonomie financière (capitaux propres / total bilan)	35,41%	47,22%	64,36%	80,50%	93,80%	37,06%	49,85%	67,97%	83,24%	94,36%	31,54%	43,75%	58,45%	74,57%	93,71%
Rapport capitaux propres sur dettes MLT (capitaux propres / emprunt MLT)	0,58	1,06	2,14	5,45	-	0,63	1,21	2,60	6,98	-	0,46	0,74	1,41	3,6	-

Source : nous-même

Par ailleurs, le tableau ci- après montre l'évolution de la rentabilité économique et l'évolution du résultat net par rapport au chiffre d'affaires.

Tableau 28 : évaluation graphique de la rentabilité et du résultat net

Source : nous-même

Les éléments exposés plus haut nous permettent d'élaborer la fiche synoptique ci-après :

Tableau 29 : fiche synoptique du projet

FICHE SYNOPTIQUE	
PROJET	PROJET CENTRAL FOOD IVOIRE
OBJET	Entreprise de restauration dans le domaine "fast-food"
LOCALISATION	ABIDJAN Capitale économique de la Côte d'Ivoire
REGIME JURIDIQUE	Société à Responsabilité Limité (SARL)
INVESTISSEMENT	16 000 000 FCFA
FONDS PROPRES	6 000 000 FCFA
EMPRUNT	10 000 000 FCFA
INTERET	10,40%
DUREE	5 ans
CHIFFRE D'AFFAIRES 1 ^{ère} ANNEE	45 183 051 FCFA
CHIFFRE D'AFFAIRES 5 ^{ème} ANNEE	54 920 281 FCFA
EMPLOIS CREES 1 ^{ère} ANNEE	9
AVANTAGES SOLLICITES	FINANCEMENT

Source : nous-même

Conclusion

La maîtrise du concept de business plan relève d'un art subtil et son apprentissage n'est pas facile. Néanmoins, nous avons essayé de faire ressortir les différents aspects de notre projet conformément à la méthodologie de rédaction. Au niveau de son aspect financier, les différentes hypothèses proposées visent à couvrir un champ plus large et à tenir compte d'un maximum de facteur possible. En cas de non-réalisations des prévisions, les écarts devront être expliqués et les mesures correctives rapidement mises en œuvre.

Conclusion de la partie

La construction d'un business plan constitue une étape délicate de la création d'une entreprise nécessitant un minimum de connaissances. Son processus d'élaboration requiert la plus grande attention de la part du porteur de projet. Ainsi, le premier chapitre de notre cadre pratique a consisté en une présentation des grands axes du projet. Le second chapitre a été l'occasion pour nous de s'essayer à la rédaction concrète d'un business plan. La synthèse de ces deux chapitres nous permet d'aboutir à l'élaboration de la fiche synoptique sus-indiquée.

Dans le cadre du projet de création de Central Food Ivoire et à l'instar de tout autre projet, la dernière étape du processus consiste à exploiter au mieux tout le travail de recherche, de synthèse et de rédaction qui a été réalisé en amont ; concrètement, il faut transformer le business plan en négociation avec des investisseurs, lesquels octroieront les ressources nécessaires au bon fonctionnement du projet.

CONCLUSION GENERALE

L'importance de l'élaboration d'un business plan avant de lancer une activité est démontrée et le secteur de la restauration ne fait pas exception. Sa rédaction ne doit pas être considérée comme une simple option dans le projet d'ouverture ou de reprise d'un restaurant. Les étapes pour réaliser un business plan de restauration sont les étapes habituelles d'un business plan, mais la spécificité du secteur de restauration requiert une accentuation particulière sur certains points spécifiques afin de minimiser le risque de rencontre des difficultés.

Une pérennisation ou une bonne implémentation de l'activité de restaurateur passe, nécessairement, par un business plan bien élaboré pour communication aux différents destinataires et utilitaires. L'entreprise elle-même y a tout intérêt afin de prendre les décisions pertinentes à chaque stade du projet en vue de sa bonne marche. Ensuite, Les éventuels partenaires de l'entreprise (les fournisseurs notamment) auront également un regard critique sur ce document afin qu'ils aient confiance au cycle d'exploitation du restaurant et soient assurés de la solvabilité. De même, les investisseurs et prêteurs également y accordent une importance particulière afin qu'ils puissent croire au potentiel du projet et y trouver bonne grâce.

Pour ce faire, une bonne présentation du livrable incluant les grandes parties d'un business Plan classique (le synoptique l'étude du marché, l'étude opérationnelle et des ressources humaines, l'étude de production et l'étude financière), une analyse financière avec des ratios spécifiques à la restauration et une étude financière tenant compte du plus grand nombre d'hypothèse possible (réaliste, haute et pessimiste) afin de couvrir un champ plus large d'estimation sont des éléments à promouvoir dans un business plan de restauration. Tel est ce à quoi nous nous sommes attelés tout au long de notre étude.

Il faut, cependant, reconnaître que l'élaboration du business plan par une seule et unique personne, vue la complexité du document et le domaine relativement vaste de la restauration, accentue le risque d'inexactitude des éléments d'analyse. Par ailleurs, le volume rédactionnel important ne permet pas toujours aux investisseurs de prendre rapidement connaissance de l'ensemble du document. De plus, les aléas politiques et économiques assez imprévisibles dans le monde d'aujourd'hui en général et en Afrique en particulier, continent miné par l'instabilité, peuvent également être considérés, à l'instar des deux idées précédemment mentionnées comme des réserves à émettre sur la présente étude.

Ainsi, il serait opportun, à l'avenir, de réfléchir à la formation, à la rédaction et à la vulgarisation de documents beaucoup moins volumineux et plus succincts qui contiendraient

l'essentiel d'un projet. Il serait également nécessaire de travailler à l'avènement de documents dynamiques, adaptables dans le temps, tenant compte des facteurs économiques, sociaux, culturels ou encore écologiques. Ces éléments seraient des avancées notables dans le processus de rédaction et de présentation de document de projet d'entreprise. La mise en place de tous ces ajustements permettrait au business plan, à défaut de résoudre le problème de disparition précoce des entreprises, d'atténuer ce phénomène considérablement, notamment dans le domaine de la restauration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : étapes à suivre pour la création de son entreprise en Côte d'Ivoire

Création d'entreprises

Vous voulez créer une entreprise en Côte d'Ivoire ? La Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Côte d'Ivoire dans le cadre de ses missions d'accompagnement, vous fournit toutes les informations pratiques susceptibles de vous guider dans cette aventure passionnante. Ainsi, lors d'un Rendez-vous avec notre professionnel, vous serez conseillés sur :

- Le statut juridique de l'entreprise ;
- Le régime fiscal ;
- Les démarches administratives à suivre.

LES 11 ETAPES POUR CONSTITUER UNE SOCIETE

La création d'une entreprise fait intervenir plusieurs acteurs. Le principal demeure le Centre de Promotion des investissements en Côte d'Ivoire (CEPICI), au sein duquel est logé le guichet unique de l'investissement pour simplifier les formalités de création d'une société. Le CEPICI a pour objectif de promouvoir l'investissement privé national et étranger en suscitant, encourageant et accompagnant la création de richesses en vue de contribuer à hisser, à l'orée 2020, la Côte d'Ivoire au rang des pays émergent. Les démarches à respecter vont de la déclaration notariée de souscription et de versement à l'enregistrement des mouvements de capitaux en passant notamment par l'immatriculation au registre du commerce et de crédit mobilier (RCCM), la publication de l'avis de création et d'immatriculation au registre de commerce et de crédit mobilier, la légalisation de l'avis, etc. Elle fait intervenir des acteurs aussi diversifiés que les notaires, la Direction de l'Enregistrement et du Timbre, le greffe du tribunal d'Abidjan, etc. Les formalités relatives à la constitution de l'entreprise peuvent être menées directement par l'entrepreneur, mais certains ont recours à des cabinets juridiques, outillés en la matière. Le CEPICI, prend en charge en aval l'accomplissement de certaines formalités complémentaires de nature fiscale et sociale dans le but d'encourager les initiatives privées.

1 Déclaration notariée de souscription et de versement (DNSV)

C'est la première démarche à effectuer. La liste des pièces à fournir comprend un récépissé de dépôt de fonds délivré par la banque, la liste des souscripteurs, le montant des sommes versées par chacun et les bulletins de souscription en double exemplaire. Le notaire qui est l'administrateur destinataire et seul Officier public habilité à délivrer la DNSV, fixe également le montant de ses honoraires de réalisation.

2 Enregistrement des statuts et de la déclaration notariée de souscription et de versement

Il doit se faire dans un délai d'un mois à compter de la date indiquée sur les statuts auprès de la Direction de l'enregistrement et des timbres sis à la Cité administrative, tour E 3ème étage. Pour se faire, les promoteurs doivent produire huit exemplaires originaux des statuts signés et paraphés. Quant aux sociétés anonymes, elles doivent produire 8 exemplaires du procès-verbal de l'assemblée constitutive et du procès-verbal du conseil. Après avoir fourni tous ces documents, les initiateurs sont en droit de recevoir six exemplaires originaux des

statuts enregistrés. Le coût de la prestation est multiforme. D'abord, un timbre de 500 FCFA doit être apposé sur chacune des feuilles de chaque exemplaire. Ensuite il y a un droit d'enregistrement à payer. Il est calculé en pourcentage du capital social. Les entreprises dont le capital varie entre 3 millions et 5 milliards, doivent verser 0,6% du capital alors que celles de plus de 5 milliards doivent s'acquitter de 0,2% de ce montant. Un forfait de 18 000 F est accordé aux entreprises dont le capital est inférieur à 3 millions. Il faut noter que cette déclaration permet le suivi de l'impôt sur le revenu des créances (IRC) et de l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières (IRVM).

3- Dépôt des statuts au greffe du tribunal

Comme son nom l'indique, il se fait au Greffe du Tribunal d'Abidjan situé au sous-sol du palais de justice au Plateau à Abidjan. La liste des pièces à fournir est composée essentiellement de 2 exemplaires des statuts préalablement enregistrés. Ce service coûte 5 000 F aux promoteurs, qui reçoivent en retour un récépissé de dépôt.

4-Immatriculation au registre du commerce et de crédit mobilier

Tout comme l'étape précédente, elle se fait au greffe du tribunal d'Abidjan ou du tribunal du siège de la société et permet d'obtenir en fin de compte 2 formulaires portant la date et le numéro d'immatriculation au registre du commerce. Les documents à fournir comprennent 5 formulaires d'inscription au registre disponibles au guichet unique de l'investissement. Le jeu de 5 imprimés revient à 1000 F CFA auquel il faut ajouter les frais d'inscription au registre qui sont évalués à 10 000 FCFA.

5- Publication de l'avis de création et d'immatriculation au registre de commerce et de crédit mobilier

La publication doit intervenir dans un délai de 15 jours soit au journal officiel ou dans un journal habilité à publier les annonces légales.

6- Légalisation de l'avis

Ce sont les mairies qui se chargent de cette étape. Pour réaliser Cette tâche, elles exigent 3 exemplaires du journal de parution de l'avis visés par Fraternité matin au prix de 600 FCFA. Il faut un timbre fiscal de 500F pour chacun des exemplaires. Au bout du processus, les entrepreneurs obtiennent trois exemplaires légalisés du journal de parution de l'avis.

7- Déclaration fiscale d'existence

Comme le nom le suggère, la déclaration fiscale d'existence est du ressort de la Direction générale des impôts (DGI) ou du centre des impôts compétent. Les grandes entreprises sont dirigées vers la direction des grandes entreprises sise à la tour E 12ème étage. Un formulaire de déclaration fiscale d'existence à remplir est à retirer auprès de ces services. Le service est facturé par les impôts à hauteur de 5 000 F et aboutit à l'attribution d'un numéro de compte contribuable porté sur le double de la déclaration fiscale d'existence remis au créateur

d'entreprise.

8- Immatriculation au commerce extérieur

L'objectif de cette démarche est d'attribuer au créateur d'entreprise un code importateur et un code fiscal (renouvelable chaque année). Pour cela, il doit fournir une fiche de renseignement à retirer au CEPICI ou au ministère du commerce, une fiche d'immatriculation au registre du commerce, une attestation de déclaration fiscale, un formulaire de déclaration fiscale d'existence, une attestation de patente, une attestation de régularité fiscale et une photocopie de la pièce d'identité du gérant. La prestation de service revient à 10 000 F CFA. Mais il faut noter que cette étape concerne particulièrement les entreprises dont les activités se déroulent à l'importation et/ou à l'exportation.

9- Immatriculation de l'entreprise à la caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS)

L'immatriculation à la caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), qui est par ailleurs gratuite, permet d'attribuer un numéro matricule à l'employeur. Pour bénéficier de ce service, ce dernier doit remplir un formulaire d'immatriculation employeur à retirer dans l'une des agences de la caisse dispatchée à travers le pays et remplir également au registre du commerce.

10- Déclaration du personnel

Egalement gratuit et se réalisant auprès de la CNPS, cette déclaration concerne à la fois les nationaux et les non nationaux à l'exclusion des diplomates et fonctionnaires internationaux. Le créateur d'entreprise doit faire remplir un formulaire d'immatriculation par chaque salarié, leur faire fournir une photo d'identité et une copie d'extrait d'acte d'Etat civil ou d'identité. Il lui sera remis une carte d'assurance sociale comportant un matricule salarié.

11- Entrée et sortie de capitaux

Cette étape, qui est la dernière, a pour objectif l'obtention d'une autorisation de transfert de capitaux auprès d'une banque ou de la direction de la FINEX sis à la cité financière au 10ème étage. Des formulaires à remplir sont à retirer et à déposer dans ces structures gratuitement. Les 11 étapes mentionnées plus haut prennent énormément de temps, un handicap à la promotion de la création d'entreprise. Un nouveau code des investissements est en élaboration pour corriger cette imperfection et biens d'autres afin de permettre la création d'entreprise dans des délais plus raisonnables et améliorer le rang de la Côte d'Ivoire dans le « Doing business ». Par ailleurs, des structures se sont données pour missions d'accompagner les porteurs de projets dans la création d'entreprises. Ce sont entre autres, le BNETD, en matière d'assistance, conseil et de maîtrise d'œuvre des projets d'investissement la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), la Confédération Générale des Entreprises de côte d'Ivoire (CGECI), l'Association pour la promotion des exportations en Côte d'Ivoire (APEX-CI). etc. Tout porteur de projet doit logiquement se diriger vers elles pour bénéficie de leurs expertises.

Source : Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Côte d'Ivoire

Annexe 2 : plan de financement en FCFA

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
EMPLOIS (a)					
Variation du BFR	442 674	143 390	143 059	142 712	142 348
Investissement	9 685 028	-	-	-	-
Investissement par apport en nature	-	-	-	-	-
Investissement par crédit-bail	-	-	-	-	-
Remboursement des prêts bancaires	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Remboursement des comptes courants	-	-	-	-	-
Remboursement des avances remboursables	-	-	-	-	-
CAF négative (hors subvention)	-	-	-	-	-
TOTAL EMPLOIS	12 127 702	2 143 390	2 143 059	2 142 712	2 142 348
RESSOURCES (b)					
Apport en numéraire	6 000 000	-	-	-	-
Apport en nature	-	-	-	-	-
Comptes courants	-	-	-	-	-
TOTAL (quasi) FONDS PROPRES	6 000 000	-	-	-	-
Prêts bancaires CT	-	-	-	-	-
Prêts bancaires MT/LT	10 000 000	-	-	-	-
Crédit-bail	-	-	-	-	-
Avances et prêts remboursables	-	-	-	-	-
Subvention	-	-	-	-	-
CAF positive (hors subvention)	1 994 868	2 408 727	2 927 769	3 071 800	3 965 122
Dette IS	-	562 192	- 389 178	- 125 004	265 180
TOTAL RESSOURCES	17 994 868	2 970 919	2 538 591	2 946 796	4 230 303
Excédent période (b) - (a)	5 867 166	827 530	395 532	804 084	2 087 955
Excédent début période	-	5 867 166	6 694 696	7 090 228	7 894 312
EXCEDENT	5 867 166	6 694 696	7 090 228	7 894 312	9 982 267

Annexe 3 : tableau de pilotage et de suivi des écarts

Intitulés	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Montant des commandes (en FCFA HT)	Prévisions	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254
	Cumul prévisions	3 765 254	7 530 508	11 295 763	15 061 017	18 826 271	22 591 525	26 356 780	30 122 034	33 887 288	41 417 797	45 183 051
	Réel											
	Cumul réel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ecart cumulé	-3 765 254	-7 530 508	-11 295 763	-15 061 017	-18 826 271	-22 591 525	-26 356 780	-30 122 034	-33 887 288	-41 417 797	-45 183 051
Chiffre d'affaires encaissé (en FCFA HT)	Prévisions	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254	3 765 254
	Cumul prévisions	3 765 254	7 530 508	11 295 763	15 061 017	18 826 271	22 591 525	26 356 780	30 122 034	33 887 288	41 417 797	45 183 051
	Réel											
	Cumul réel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ecart cumulé	-3 765 254	-7 530 508	-11 295 763	-15 061 017	-18 826 271	-22 591 525	-26 356 780	-30 122 034	-33 887 288	-41 417 797	-45 183 051
Marge brute encaissée (en FCFA HT)	Prévisions	1 602 063	1 602 063	1 602 063	1 602 063	1 602 063	1 602 063	1 602 063	1 602 063	1 602 063	1 602 063	1 602 063
	Cumul prévisions	1 602 063	3 204 125	4 806 188	6 408 250	8 010 313	9 612 376	11 214 438	12 816 501	14 418 564	16 020 626	17 622 689
	Réel											
	Cumul réel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ecart cumulé	-1 602 063	-3 204 125	-4 806 188	-6 408 250	-8 010 313	-9 612 376	-11 214 438	-12 816 501	-14 418 564	-16 020 626	-17 622 689
Salaires (en FCFA HT)	Prévisions	710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	710 000	710 000
	Cumul prévisions	710 000	1 420 000	2 130 000	2 840 000	3 550 000	4 260 000	4 970 000	5 680 000	6 390 000	7 100 000	7 810 000
	Réel											
	Cumul réel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ecart cumulé	-710 000	-1 420 000	-2 130 000	-2 840 000	-3 550 000	-4 260 000	-4 970 000	-5 680 000	-6 390 000	-7 100 000	-7 810 000
Effectifs fin de mois	Prévisions	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Réel											
Trésorerie (en FCFA HT)	Prévisions	2 821 581	4 878 293	4 977 181	5 076 068	5 174 955	5 273 842	5 372 730	5 471 617	5 570 504	5 669 391	5 768 279
	Réel											
	Ecart cumulé	-2 821 581	-4 878 293	-4 977 181	-5 076 068	-5 174 955	-5 273 842	-5 372 730	-5 471 617	-5 570 504	-5 669 391	-5 768 279

Annexe 4 : détails de la grille salariale pour la première année d'exercice

Fonction	Salaire mensuel première année	Salaire annuel première année
Gérant	280 000 FCFA	3 360 000 FCFA
Cuisinier en chef	120 000 FCFA	1 440 000 FCFA
Cuisinier 1	65 000 FCFA	780 000 FCFA
Cuisinier 2	65 000 FCFA	780 000 FCFA
Serveur 1	60 000 FCFA	720 000 FCFA
Serveur 2	60 000 FCFA	720 000 FCFA
Serveur 3	60 000 FCFA	720 000 FCFA
Total		8 520 000 FCFA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : périmètre du quartier Angré



Source : Google

Annexe 6 : questionnaire

Le présent questionnaire a pour objectif de s'enquérir de votre avis sur un projet de restauration rapide. Merci pour le temps que vous prendrez afin de répondre aux questions.

1. Vous arrive-t-il de fréquenter des restaurants rapides (sandwicheries, fast-food...) ?

☐	Oui
☐	Non

2. Pour quelle(s) raison(s) ne vous rendez-vous que rarement ou jamais dans un restaurant?

(Plusieurs réponses possibles)

☐	Il n'y a pas de restaurant près de chez moi
☐	Les restaurants près de chez moi sont de mauvaise qualité
☐	Je ne connais pas de bons restaurants où je pourrais aller manger
☐	Je n'ai pas les moyens financiers de manger au restaurant
☐	Je ne vois pas l'intérêt d'aller manger au restaurant
☐	Le service est souvent trop long (perte de temps)
☐	Les restaurants proposent toujours les mêmes types de plats
☐	Je préfère manger chez moi ou chez des proches
☐	Je n'ai pas confiance (provenance et qualité des aliments, hygiène, etc.)
☐	Je ne me sens pas à l'aise dans des restaurants
☐	Je n'ai personne avec qui sortir au restaurant
☐	Autre(s) raison(s), précisez :

3. Lorsque vous allez manger au restaurant, quelles sont vos motivations ?

(Plusieurs réponses possibles)

☐	Envie de sortir
☐	Envie de faire plaisir (à un proche)
☐	Envie de manger un bon repas
☐	Envie de manger un repas original, différent
☐	Pas envie de préparer le repas
☐	Evènement à fêter (anniversaire, Saint-Valentin, etc.)
☐	Obligation (professionnelle ou autre)
☐	Autre(s), précisez :

4. En moyenne, à quelle fréquence vous rendez-vous dans des restaurants rapides ?

☐	5 fois ou plus / semaine
☐	3 à 4 fois / semaine
☐	1 à 2 fois / semaine
☐	2 à 3 fois / mois
☐	1 fois / mois
☐	Moins souvent

5. Vous allez parfois manger au restaurant pour fêter un évènement. Pour quel(s) type(s) d'évènements vous rendez-vous au restaurant ?

(Plusieurs réponses possibles)

☐	Anniversaire
☐	Anniversaire de rencontre/mariage
☐	Nouvel An
☐	Saint-Valentin
☐	Fête des mères/pères
☐	Fête des grands-mères/grands-pères
☐	Pâques
☐	Fêtes nationales
☐	Autre(s) évènement(s), précisez :

6. En général, avec qui allez-vous manger au restaurant ?

(Plusieurs réponses possibles)

☐	Je m'y rends seul(e)
☐	Avec mon/ma conjoint(e)
☐	Avec mon/mes enfant(s)
☐	Avec d'autres personnes de ma famille
☐	Avec des amis
☐	Avec des collègues de travail
☐	Avec des clients, partenaires professionnels
☐	Avec d'autres personnes, précisez :

7. En général, de quoi se compose votre repas dans un restaurant rapide ?

(Plusieurs réponses possibles)

Formule:

☐	Entrée
☐	Plat
☐	Dessert

Plat:

☐	Hamburger
☐	Sandwich
☐	Salade
☐	Soupe
☐	Pizza
☐	Tarte salée
☐	Poisson avec accompagnement
☐	Viande avec accompagnement
☐	Poulet avec accompagnement
☐	Autre(s) plat(s), précisez :

Boisson:

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| ☐ | Boisson chaude |
| ☐ | Boisson non alcoolisée |
| ☐ | Boisson alcoolisée |

8. En moyenne, quel est votre budget par personne pour un repas dans un restaurant rapide?

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| ☐ | Moins de 3 000FCFA / personne |
| ☐ | Entre 3 000 et 5000 FCFA |
| ☐ | Entre 5 000 et 8 000FCFA |
| ☐ | Plus de 8 000FCFA / personne |

9. Quels critères vous semblent les plus importants dans le choix d'un restaurant rapide?
(5 réponses maximum)

- | | |
|--------------------------|---|
| ☐ | La qualité de la nourriture |
| ☐ | La tranquillité et le cadre |
| ☐ | Le goût de la nourriture |
| ☐ | La vente à emporter |
| ☐ | L'hygiène et la propreté |
| ☐ | Le choix (la carte) |
| ☐ | Le prix des repas |
| ☐ | Les divertissements (jeux pour enfants par exemple) |
| ☐ | La possibilité de payer en tickets-restaurant |
| ☐ | Autre(s) critère(s), précisez : |

10. Qu'est-ce qui pourrait vous pousser à tester un nouveau restaurant ?

(Plusieurs réponses possibles)

☐	Le restaurant m'a été conseillé par des proches (bouche-à-oreille)
☐	Le restaurant a reçu de bons commentaires sur Internet
☐	Le restaurant est situé près de chez moi
☐	Le restaurant propose des plats originaux, rares
☐	J'ai envie de découvrir un nouveau lieu, de nouvelles saveurs
☐	La devanture et la décoration du restaurant sont attrayantes
☐	Les prix sont plus accessibles que dans les autres restaurants
☐	La carte donne envie d'y entrer et de tester
☐	Autre(s), précisez :
☐	Rien, je vais toujours manger dans le(s) même(s) restaurant(s)

11. Combien de kilomètres au maximum seriez-vous prêt(e) à parcourir (en voiture, transports en commun, vélo, à pied, etc.) pour aller manger dans un restaurant que vous aimeriez tester ?

☐	Moins de 5 km
☐	Entre 5 et 9 km
☐	Entre 10 et 14 km
☐	Entre 15 et 19 km
☐	Entre 20 et 29 km
☐	Entre 30 et 50 km
☐	Plus de 50 km

12. En moyenne, à quelle fréquence seriez-vous susceptible de vous rendre dans ce restaurant rapide ?

☐	Plusieurs fois / semaine
☐	1 fois / semaine
☐	2 à 3 fois / mois
☐	1 fois / mois
☐	1 fois tous les 2 mois
☐	Moins souvent

13. A quel(s) moment(s) seriez-vous susceptible de vous rendre dans ce restaurant rapide ?
(En semaine = du Lundi au Vendredi)

En semaine :

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| ☐ | En semaine, pour le déjeuner (midi) |
| ☐ | En semaine, dans l'après-midi |
| ☐ | En semaine, pour le dîner (soir) |

Le Samedi:

- | | |
|--------------------------|------------------------------------|
| ☐ | Le samedi, pour le déjeuner (midi) |
| ☐ | Le samedi, dans l'après-midi |
| ☐ | Le samedi, pour le dîner (soir) |

Le Dimanche:

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| ☐ | Le Dimanche, pour le déjeuner (midi) |
| ☐ | Le Dimanche, dans l'après-midi |
| ☐ | Le Dimanche, pour le dîner (soir) |

14. Vous semble-t-il important de pouvoir consommer votre repas sur place dans ce restaurant rapide ?

- | | |
|--------------------------|---|
| ☐ | Très important (c'est une obligation selon moi) |
| ☐ | Plutôt important |
| ☐ | Plutôt pas important |
| ☐ | Pas du tout important (je préfère emporter mon repas) |

15. Si vous avez des remarques, suggestions ou idées à soumettre au créateur de ce restaurant rapide, veuillez les indiquer ci-dessous svp :

BIBLIOGRAPHIE

1. ALDRICH Howard & FIOL Michel (1994), Fools rush in? The institutional context of Industry creation, *Academy of Management Review*, Vol. 19 (4):645-670.
2. ASSARAF Léon (1980), *Diagnostic d'entreprise par le banquier*, Editions techniques, Paris, 207 Pages.
3. AUCLAIR Kim (2013), *Quel est le moment idéal pour faire son plan d'affaires ?*, <https://www.lesaffaires.com/blogues/kim-auclair/quel-est-le-moment-ideal-pour-faire-son-plan-d-affaires-/557544.html>.
4. BESANCON Claude (2012), *101 questions pour rédiger son business plan*, <http://www.amazon.fr/questions-pour-rédiger-soi-même-businesssebook.pdf>.
5. BESNARD Christine & ELKABAS Charles (1997), *Pratique des Affaires*, Canadian Scholars' Press, Toronto, 394 Pages.
6. BRAULT David (2008), *Gestion Financière Opérationnelle*, Edition DUNOD, Paris, 198 Pages.
7. CARRILLAT François & D'ASTOUS Alain (2013), The Complementarity Factor in the Leveraging of Sponsorship, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 15(1): 20-37.
8. Central Intelligence Agency (2015), *The World Fact Book: Côte d'Ivoire*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/iv.html>.
9. Centre International d'Opportunité d'Affaires (2014), *Rédiger un bon business plan: méthodologie et conseils*, Centre International d'Opportunité d'Affaires, La Valette du Var, 12 Pages.
10. CHANTEUX Anne (2015), *Les tableaux de bord et business plan*, Edipro, Liège, 367 Pages.
11. CHAUMIER Jacques (1982), *Analyse et langage documentaire*, Entreprise moderne d'Édition, Paris, 186 Pages.
12. CHELLY Amine & FREMIOT Emmanuel (2015), *Business plan pour les nuls*, 1^{ère} édition, Edition First, Paris, 368 Pages.
13. CLEON Patrice (2015), *les contraintes réglementaires*, <http://business.lesechos.fr/outils-et-services/guides/guide-de-la-creation/1414/1415-1-les-contraintes-reglementaires-24600.php>
14. COLMANT Thierry (2009), *Au cœur de votre réussite : le marketing*, Edipro, Liège, 234 Pages.
15. CORNIC Claire (2012), *Comment analyser les risques de votre projet?*, <http://www.blog-gestion-de-projet.com/analyser-les-risques-de-votre-projet>.

16. DE PREVILLE Yves (2003), *Guide pratique de la gestion des forces de vente*, Maxima, Paris, 263 Pages.
17. DECOEUR Patrice (2013), *Je développe mon Business*, www.succes-marketing.com/marketing/business-plan-passion-entrepreneur.html.
18. DELERS Antoine (2015), *Checklist du business plan*, 50 minutes, Paris, 40 Pages.
19. DES LAURIERS Thierry (2013), *Réussir votre business plan : un plan d'affaire pour vos projets*, Edition Julhiet, Paris, 48 Pages.
20. DONK Cédric (2014), *Évaluez les chances de succès de votre business plan*, Startup, Paris, 120 Pages.
21. DOUCET Christian (2012), *Ré humaniser l'entreprise*, Lexitis éditions, Paris, 156 Pages.
22. DRIVET Pierrette (2002), *50 fiches pour communiquer et s'organiser dans l'entreprise*, Editions Bréal, Levallois-Perret, 207 Pages.
23. DURAND Xavier (2011), *Réaliser son Business Plan en 48 heures*, Edition d'organisation, Paris, 262 Pages.
24. ERSA André (2007), *Précis de la comptabilité SYSCOA*, 1^{ère} édition, Saint Michel, Dakar, 236 Pages.
25. GAUTHY-SINECHAL Martine & VANDERCAMMEN Marc (2010), *Etude de marché : méthodes et outils*, Editions de Boeck, Bruxelles, 464 Pages.
26. JANSSEN Franck (2003), *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*, Editions de Boeck, Bruxelles, 352 Pages.
27. JEAN Sylvie, MARS Marie-Catherine, MENVIELLE Loick & WELTE Jean-Baptiste (2014), *Cultures de consommation et création de valeur*, Pearson Education France, Paris, 296 Pages.
28. JONAS Clotaire (2014), *Lumière du Web business*, CreateSpace Independent Publishing Platform, Paris, 98 Pages.
29. LEFEBVRE Thibault (2015), *Réussir son business plan*, VIATORI SAS, Paris, 109 Pages.
30. LÉGER- JARNIOU Catherine & KALOUSIS Georges (2014), *Construire son Business Plan*, Edition DUNOD, 264 Pages.
31. LIBES Jérôme (2014), *Comment faire le Business plan d'un restaurant?*, <http://www.startmystory.fr/blog/trucs-et-astuces/comment-faire-le-business-plan-dun-restaurant.pdf>.

32. MAIRE Claude (2002), *Méthodologie du Business Plan*, Éditions d'Organisation, Paris, 280 Pages.
33. MALAVAL Philippe & BENAROYA Christophe (2013), *Marketing Business to Business*, 5^{ème} édition, Pearson France, Montreuil, 280 Pages.
34. MATA Jose & PORTUGAL Pedro (1994), Life and duration of new firms, *Journal of Industrial Economics*, Vol.42 (1): 227-246.
35. MAZARS France (2015), *Valeur d'utilité d'un actif*, <https://www.mazars.fr/accueil/expertise/financial-advisory-services/glossaire-definition/t-u-v-w-x-y-z/valeur-d-utilite>.
36. MBENGERANWA Allen (2014), *Restaurant Business Plan - The Complete Practical Format*, Bangor, 98 Pages.
37. MELYON Gerard (2007), *Gestion Financière*, Editions Breal, Paris, 287 Pages.
38. MESSER Gregory (2014), *Comment booster mon restaurant*, <http://www.boostermonrestaurant.com/wp-content/uploads/2013/05/CommentBoosterSonRestaurant.pdf>.
39. MOSCHETTO Bruno-Laurent (2005), *Le Business plan*, Edition Economica, Paris 2017 Pages.
40. Organisation de Coopération et de Développement Economiques (1979), *Prix de transfert et entreprises multinationales*, OCDE publishing, Paris, 202 Pages.
41. Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (2015), *Importance de la propriété intellectuelle*, <http://www.wipo.int/about-ip/fr.pdf>.
42. Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (2005), *Perspectives économiques en Afrique 2005-2006*, OCDE, Paris, 234 Pages.
43. PAPIN Robert (2001), *Stratégie pour la création d'entreprise*, Edition DUNOD, Paris, 245 Pages.
44. PARETO Vilfredo (1981), *Manuel d'économie politique*, Librairie Droz, Genève, 699 Pages.
45. PAULY Emmanuelle (2002), *Les métiers de la restauration rapide*, L'Etudiant, Paris, 128 Pages.
46. PONSON Bruno & SCHAAN Jean-Louis (1993), *L'esprit d'entreprise dans le monde francophone*, John Libbey Eurotext, Montrouge, 505 Pages.
47. PRAT Amandine (2013), *Cinq spécificités d'un Business plan de restaurant*, www.my-business-plan.fr/caracteristiques-bp-restaurant.pdf.

48. PROVENCHER Léo & DUBOIS Jean-Marie (2007), *Précis de télédétection*, 4^{ème} édition, Presse de l'Université du Québec, Québec, 463 Pages.
49. RODMACQ Pascal (2014), *Business Plan : 5 mythes à éradiquer*, <http://business-en-afrique.net/demythifier-le-business-plan>.
50. ROUFF Jean-Loup (2001), Des concepts et des mots, *Revue Française de l'Audit Interne*, Vol. 15 (3) :11-15.
51. SAHLMAN William Adrew (1999), *The Entrepreneurial Venture: readings selected*, Harvard Business School Press, Boston, 609 Pages.
52. SAYEGH Joseph Issa (2014), *OHADA: traité et actes uniformes commentés et annotés*, Edition Juriscope, Poitiers, 1734 Pages.
53. SCHLOSSER Eric (2006), *Fast Food Nation*, Edition Autrement, Paris, 286 Pages.
54. SION Michel & BRAULT David (2009), *Réussir son business plan*, Edition Dunod, Paris, 275 Pages.
55. STEPHANY Eric (2003), *La relation capital-risque/PME : fondements et pratiques*, Editions de Boeck, Bruxelles, 234 Pages.
56. STUTELY Richard (2012), *Concevoir un business plan efficace*, Pearson, Paris, 320 Pages.
57. TARIANT Jean-Marc (2015), *Guide pratique pour financer son entreprise*, Edition Eyrolles, Paris, 320 Pages.
58. THOMSEN Mogens (2009), *le Plan d'affaires dynamique*, Thomsen Business Information, Scandinavie, 62 Pages.
59. TOURNIER Jean-Baptiste (2013), *Montez votre business plan avec succès*, Eyrolles, Paris, 168 Pages.
60. VAN LAETHEM Nathalie & BODY Laurence (2008), *Le plan marketing*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 344 Pages.
61. VERNIMMEN Pierre (2011), *Finance d'entreprise*, Edition Dalloz, Paris, 1218 Pages.
62. VOLODARSKI Richard (2015), *Monter son Food truck - mode d'emploi*, Edition d'Organisation, Paris, 134 Pages.
63. YON Bernard (1992), *Innovation et capital-risque : le cas des biotechnologies*, Éditions d'Organisation, Paris, 570 Pages.
64. ZÜGER Rita-Maria (2005), *Gestion d'entreprise - notions de base en matière de gestion*, Compendio Bildungsmedien, Zurich, 135 Pages.