



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



CESAG

PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE
MBF

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

OPTION : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES

PROJET PROFESSIONNEL

THEME :

**PROJET DE CREATION D'UN CABINET
D'OFFRE DE SERVICES TECHNIQUES
AUX PME/PMI DU BENIN**

Présenté par :

Hervé Ayènan DAGAN
12ème Promotion

Superviseur :

Dr Bertin CHABI
Enseignant au CESAG

Dakar, Juillet 2013

Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation du présent projet professionnel.

Je voudrais exprimer tout particulièrement ma profonde gratitude au professeur **Boubacar BAIDARI**, Directeur Général du CESAG et ancien coordinateur du Programme MBF, pour les conseils et l'attention qu'il a toujours accordée aux préoccupations de l'ensemble des stagiaires du MBF;

Je remercie également:

- **Le Docteur Bertin CHABI**, pour avoir bien voulu diriger le présent travail; sa grande disponibilité, son esprit de rigueur et de méthode, ses conseils avisés et ses remarques pertinentes m'ont été d'une utilité inestimable.
- **Monsieur Aboudou OUATTARA**, président de notre jury, pour s'être attaché à la qualité de ce travail et avoir marqué toute sa disponibilité à nous accompagner tout le long de notre formation malgré ses nombreuses occupations ;
- Toute l'équipe de la coordination du programme MBF, pour sa disponibilité et ses nombreux sacrifices ;
- Tous les professeurs et experts qui sont intervenus dans le cadre de cette formation, pour leurs enseignements de qualité qui ont été déterminants dans la production du présent travail;
- Tous mes parents et amis, pour leur soutien constant.

A toutes et à tous, j'exprime mes vifs et sincères remerciements.

Liste des abréviations

ANPE	:	Agence Nationale pour l'Emploi
BIT	:	Bureau International du Travail
CePEPE	:	Centre de Promotion Encadrement des PME
CEBENOR	:	Centre Béninois de Normalisation et de Gestion de la Qualité
CAT/PRSP	:	Cellule d'Appui Technique au Programme de Relance du Secteur Privé
CA	:	Conseil d'Administration
C.A.	:	Chiffre d'Affaire
CESAG	:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CPPE	:	Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises
CEPAG	:	Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion
DFPC	:	Direction de la Formation Professionnelle Continue
DEIPJ	:	Direction de l'Entrepreneuriat et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes
DANA	:	Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée
EIU	:	Economist Intelligence Unit
ETP	:	Emploi à Temps Plein
FNPEEJ	:	Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes
OMD	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	:	Organisations Non Gouvernementales
OCDE	:	Organisation de Coopération et de Développement Economique
PMI	:	Petites et Moyennes Industries
PME	:	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PADME	:	Projet Appui au Développement des Micro Entreprises
PAPME	:	Projet d'Appui à la Promotion des PME
PMBF	:	Programme de Master en Banque et Finance
PDG	:	Président Directeur Général
S.A.	:	Société Anonyme
TVA	:	Taxe sur Valeur Ajoutée
T.T.C.	:	Toutes Taxes Comprises
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

Liste des illustrations

Tableaux

Tableau N°1	:	Récapitulatif des structures d'appui des PME/PMI au BENIN
Tableau N°2	:	Comparaison des avantages du cabinet
Tableau N°3	:	Investissements du projet
Tableau N°4	:	Formation du Chiffre d'Affaire du cabinet
Tableau N°5	:	Délai Client
Tableau N°6	:	Récapitulatif des Frais de fonctionnement du cabinet
Tableau N°7	:	Masse Salariale du cabinet
Tableau N°8	:	Besoin en Fonds de Roulement du cabinet
Tableau N°9	:	Compte de résultat du cabinet
Tableau N°10	:	Plan de financement du cabinet
Tableau N°11	:	Bilan prévisionnel du cabinet
Tableau N°12	:	Calcul de la VAN du projet
Tableau N°13	:	Calcul du ROE du projet
Tableau N°14	:	Détail des investissements du projet
Tableau N°15	:	Détail des charges de fonctionnement du cabinet
Tableau N°16	:	Budget de trésorerie du cabinet

Annexes

Annexe N°1	:	Organigramme du cabinet
Annexe N°2	:	Récapitulatif des différents détails du projet

Résumé

Ce projet intitulé « Projet de création d'un cabinet d'offre de services techniques aux PME/PMI du BENIN » est un projet professionnel que nous avons élaboré et qui doit être soutenu devant un Jury, pour sanctionner la fin de notre formation au programme de Master en Banque et Finance du CESAG.

Notre idée de projet vient répondre à notre souci d'auto-emploi, de création et de sauvegarde des emplois par le renforcement du tissu économique national du Bénin à travers les services que nous allons offrir aux PME/PMI.

Il est évident que le développement économique du Bénin, la lutte contre le chômage passe par les activités économiques des PME/PMI créatrices de richesses. C'est pourquoi nous nous proposons d'offrir à ces PME/PMI des services qui garantiraient leur viabilité et leur pérennité puis la promotion de nouvelles naissances.

L'analyse du secteur, nous a montré l'existence d'une pléthore de structures opérant pour la même cause mais avec une mauvaise compréhension des besoins réels des PME/PMI, une inefficacité dans l'action en raison de leur caractère public et surtout une différence d'approche dans l'offre de services.

Ainsi Notre cabinet vient combler un vide et constitue un tremplin pour le succès des entreprises béninoises.

Mots clés : PME/PMI, Economie béninoise, Auto-emploi, Besoins des entreprises, Structures de promotion des PME/PMI, Cabinet d'études.

Abstract

This project, entitled « Creation of a firm to offer technical services to SMEs / SMIs BENIN» is a professional project that we have undertaken and which must be defended before a jury as part of the partial fulfillment of the requirement for the end of our training program in Master in Banking and Finance offered by CESAG.

Our idea for the project is a response to our concern for self-employment, creating and safeguarding jobs by strengthening the national economy of Benin through the services that we offer to SMEs / SMIs.

It is obvious that the economic development of Benin, the fight against unemployment is achieved through the economic activities of SMEs / SMIs who are the wealth creators. That is why we propose to provide these SMEs / SMIs services that guarantee their viability and sustainability and hence the promotion of new ones.

Sector analysis has shown us that there is a plethora of operating structures for the same cause but with a poor understanding of the real needs of SMEs / SMIs, inefficiency in their operations because of their public nature and especially a different approach in the provision of services.

For this reason our firm comes to fill a gap and to provide a springboard for the success of enterprises in Benin

Keys words: SMEs / SMIs, Economy of Benin, Self-employment, Enterprise's needs, Promotion structures of SMEs / SMIs, Cabinet of study.

Sommaire

INTRODUCTION	7
Chapitre I : Besoins d'appui technique des PME/PMI du Benin.....	11
A- Généralité sur l'économie béninoise.....	11
B- Définition et caractéristiques des PME et PMI	12
1- Définition.....	13
2- Caractéristiques générales des PME/PMI.....	14
C- Le cadre incitatif et dispositif de financement des PME/PMI du Bénin	15
1- La charte nationale des PME/PMI.....	15
2- Dispositif de financement des PME/PMI béninoises	17
Chapitre II : Offre de services techniques aux PME/PMI.....	19
A- Notion de services d'appui techniques aux PME/PMI.....	19
B- La société.....	21
1- L'analyse SWOT.....	21
2- Description de l'activité du cabinet.....	22
3- Le marché - considérations clés.....	26
C- Plan marketing et de ressources humaines.....	30
Chapitre III : Plan d'affaire du cabinet.....	34
A- Evaluation des coûts du projet.....	34
B- Projection financière du projet.....	35
C- Analyse du risque.....	44
CONCLUSION.....	46
Annexes.....	i

INTRODUCTION

Le BENIN, à l'instar de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, est un pays en voie de développement.

L'économie de marché adoptée par le Bénin depuis 1990, a accordé une place prépondérante au secteur privé qui est appelé à jouer un rôle moteur dans l'activation et le soutien d'une croissance durable.

Les exigences de ce système économique imposent donc au Bénin, la relance du secteur privé avec pour corollaire l'émergence des Petites et Moyennes Entreprises et Industries (PME/PMI) capables d'affronter la concurrence.

La globalisation des échanges et des accords sous régionaux relatifs à l'Union Douanière au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) ont aussi contribué à une concurrence de plus en plus vive.

Le processus de développement économique passe donc inéluctablement par la construction d'un tissu économique assez solide, créateur de richesses et seul gage de la croissance économique, du bien-être social et de lutte contre le chômage.

La prolifération des PME/PMI performantes, constitue donc un levier de développement économique pour le Bénin de par de fortes potentialités qu'elles offrent en matière de création d'emplois, de dynamisation du marché de travail et de création de valeurs.

Il a été créé en 1997 le Centre de Formalité des Entreprises ou Guichet Unique, pour permettre aux opérateurs économiques d'accomplir en un même lieu, dans un délai minimum et à coût réduit, les formalités liées à la création d'une entreprise.

Avec l'appui des partenaires au développement, le Bénin a mis en place aussi des programmes nationaux de promotion des investissements et d'appui à l'entrepreneuriat.

Nous avons constaté qu'en dépit de l'institutionnalisation d'un cadre favorable à l'entrepreneuriat et de meilleures conditions d'existence et d'accompagnement dédiées aux PME/PMI (Charte des PME/PMI), ces dernières ont du plomb dans les ailes et les quelques-unes qui ont été créées sont aussi vulnérables et tendent à disparaître.

Malgré tous les efforts accomplis depuis 1990, les PME béninoises ont du mal à jouer leur partition dans la vie économique nationale.

Les promoteurs d'entreprises rencontrent d'énormes difficultés pour la mise en place de leurs activités, leurs extensions et la survie des entités. Celles-ci sont généralement dues aux difficultés d'accès au financement, à la complexité de l'environnement socio-économique, et à un accompagnement limité ou inexistant sous forme d'appuis/conseils, d'études, de mise en place du système d'informations et de montages financiers durant la phase de création, de démarrage et tout le long de leurs existences.

Les PME/PMI béninoises échouent et sont parfois obligées de se retirer du secteur formel pour évoluer dans l'informel.

A lecture du contexte actuel dans lequel évoluent les PME/PMI du Bénin, il se pose donc les questions suivantes :

- le tissu économique béninois renferme-t-il suffisamment de PME/PMI ?
- quelles sont les raisons qui sous-tendent la vulnérabilité des PME/PMI ?
- existe-t-il des besoins en services à satisfaire aux PME/PMI pour assurer leur pérennité ?

Une tentative de réponses à ces questions en se basant sur les travaux de recherches déjà effectués sur les PME/PMI de tous les secteurs d'activité, ont montré bien entendu ce qui suit :

- il n'y a pas suffisamment de PME/PMI créées pour une solidité du tissu économique béninois ;
- la majorité des PME/PMI disparaissent dès les premières années d'existence ;
- la minorité restante a souvent une santé financière très fragile.

Les raisons évoquées pour la plupart des cas sont les suivantes :

- absence d'étude de marché préalable au démarrage de l'activité ; donc méconnaissance du marché ;
- inexistence de plan d'affaire ;
- absence de management de qualité ;
- difficulté d'accès aux financements de l'activité auprès des banques ;
- absence de système d'informations adéquate et fiable ;
- absence de conseils et de coaching ;

En somme, ces contre-performances s'expliquent par la faible capacité de gestion des promoteurs, de l'absence de la culture d'entreprise et de l'ignorance ou de la non-maîtrise par les promoteurs, des outils fondamentaux de management qui sont à même de transcender les contraintes tant internes qu'externes pour améliorer la performance des entreprises.

Voilà autant de raisons qui justifient le choix de création de notre cabinet et surtout ces éléments évoqués sont à la fois autant de sources de services que le cabinet compte offrir aux PME/PMI du Bénin.

Le cabinet à travers les services offerts, se veut une réponse et un soutien à l'entrepreneuriat et aux PME/PMI du Bénin. En synergie avec les dispositifs existants, il propose un appui technique, et de conseils, notamment en termes de production des documents d'études, de montages financiers, de restructuration d'entreprises, de recherche de financement, le tout au service de la création d'entreprises et d'offres de solutions adaptées aux PME/PMI du Bénin.

Concrètement, le Cabinet soutient la création et le développement au Bénin, de PME/PMI nécessitant la consommation de ses produits d'ingénierie financière, de diagnostic, d'études de faisabilité technique et technico-économique des projets et d'assistance comptable.

Ces offres du cabinet, contribueront à crédibiliser les projets dans leur faisabilité technique (qualité du management, maîtrise de l'environnement, solutions réalistes et viables...) et leur contexte local (valorisation par rapport à la concurrence, besoins du marché, respect des normes nationales et internationales,...) et à faciliter aux PME/PMI, la levée de fonds auprès des organismes de financement.

Enfin, des accords de partenariat avec les banques exerçant sur la sphère bancaire béninoise seront noués pour une orientation vers le cabinet, des PME/PMI qui les approcheraient pour une demande de financement afin que le cabinet leurs propose les services adaptés et indispensables à toute relation d'affaire avec la banque (Etude de marché, plan d'affaire, financement adaptée, management adéquat, montage financiers, restructuration etc...).

Comme objectifs, le cabinet vise à :

- contribuer à l'émergence de PME/PMI du Bénin à travers les différents services à elles offerts pour leur création et leur démarrage d'activité ;

- assurer la pérennité des PME/PMI existantes à travers le coaching en management, le conseil, le diagnostic, la restructuration, la planification, les études et l'assistance comptable ;
- aider les PME/PMI sous forme d'interlocuteur à satisfaire aux exigences de documents et informations des banques ou de tout autre organisme de financement facilitant ainsi leur accès aux crédits ;
- aider de fait les banques et organismes de financement à disposer de données fiables pour l'appréciation des dossiers des PME/PMI et d'un montage structuré, réduisant ainsi leur délai de réaction et le temps de travail consacré à ces études de dossiers ;
- fournir aux PME/PMI, une culture d'entreprise ;
- former des dirigeants capables de concevoir, de réaliser, mettre en œuvre et à jour des « solutions » proposées aux entreprises ;
- former des professionnels non seulement opérationnels dans les entreprises, mais aussi aptes à suivre des évolutions, à assurer une veille technologique et une activité de conseil ;

Les intérêts poursuivis, se déclinent comme suit :

✓ **Au plan économique**

- Améliorer et renforcer la création de valeur ajoutée des PME/PMI ;
- Création de richesse par le cabinet lui-même ;
- Augmenter les recettes fiscales de l'Etat ;

✓ **Au plan social**

- Auto-emploi ;
- Faciliter l'insertion, au Bénin, des diplômés de l'enseignement supérieur, notamment ceux issus des business-school en les associant au cabinet ;
- Création d'emplois par les PME/PMI naissantes ;
- Sauvegarde des emplois créés par les PME/PMI existantes qui jouissent désormais d'une pérennité.

Chapitre I : Besoins d'appui technique des PME/PMI du Bénin

Une analyse de l'environnement dans lequel évoluent les PME/PMI sera abordée avec un focus sur les déductions de l'existence de besoins d'appui en services des PME/PMI malgré les dispositions déjà prises par l'Etat béninois.

A- Généralité sur l'économie béninoise

L'option socialiste de développement adoptée par le Bénin entre les années 1972 et 1990 s'est traduite par la prédominance de l'Etat dans le secteur productif et financier de l'économie au détriment du secteur privé. Dans de multiples domaines (banques, industries, cimenterie, commerce, transport...), les entreprises nationalisées, intensives en capital, jouissaient d'un confortable monopole et d'un niveau de protection élevée. De ce fait, elles se sont avérées peu efficaces et extrêmement coûteuses pour l'Etat. Le secteur privé, par contre, prisonnier d'une réglementation aigüe et contraignante; d'un harcèlement social, ne comptait plus sur des incitations adéquates à l'épanouissement de ses initiatives.

Cette situation n'a pu perdurer puisque déjà l'économie béninoise s'est retrouvée à la fin des années 80 dans une morosité totale avec comme corollaire le ralentissement de la croissance économique et l'effondrement des équilibres économiques internes et externes (croissance économique de 2,1% sur 3,2% de croissance démographique selon « République du Bénin : Etude sur la relance du secteur privé au Bénin, Cotonou, Ministère du Plan et de la Restructuration Economique, 1993 »).

L'inflation galopante, la hausse vertigineuse des prix des importations, la réduction sensible du pouvoir d'achat et l'accroissement du chômage sont là quelques manifestations de cette crise qui ont induit la chute du régime et la convocation de la Conférence des Forces Vives de la Nation, tenue en février 1990 dont l'une des conclusions a été le libéralisme économique.

La mise en pratique de cette nouvelle option économique a consacré deux grandes assises l'une tenue à Genève (2 et 3 Avril 1992) et l'autre à Cotonou (3 et 4 novembre 1994) sur le développement du secteur privé national.

Ainsi, démarrait une nouvelle ère d'espoir pour l'économie béninoise; avec comme pourvoyeur de richesse le secteur privé.

Les petites et moyennes entreprises/industries (PME/PMI) forment l'armature de toutes les économies et sont une source essentielle de croissance économique, de dynamisme et de flexibilité aussi bien dans les pays industrialisés avancés que dans les économies émergentes et en développement. Elles constituent la forme dominante d'organisation de l'entreprise, et représentent entre 95% et 99%, selon le pays, de la population des entreprises. Elles assurent entre 60% et 70% de la création nette d'emploi dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE).

L'état actuel de l'économie béninoise se résume par un cadre macro-économique marqué par un Produit Intérieur Brut (PIB) qui s'établit à 7,3 milliards de dollars (2012, EIU) avec un PIB par habitant de 1364 \$ (2011, PNUD).

Le taux de croissance est de 3,4% (2012, EIU) et le taux de chômage (au sens du BIT) est de 0,2% (2007, Banque mondiale).

Par ailleurs, le taux d'inflation est de l'ordre de 6,5% (2012 EIU).

L'économie béninoise a amorcé vers la fin des années 90, une croissance qui ne demande qu'à être soutenue dans la perspective de la lutte contre la pauvreté axée sur l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Aussi, reste-t-il aux pouvoirs publics d'assainir le cadre macroéconomique des affaires pour créer un cadre incitatif propice à l'investissement, lui-même moteur du développement économique.

Le secteur des services dans lequel évoluera notre projet, contribue à la formation du PIB à concurrence de 54,7% (2012 EIU).

B- Définition et caractéristiques des PME et PMI

Le tissu productif béninois est constitué d'une panoplie d'entreprises de taille et de nature différentes ayant connu un essor particulièrement favorable au début des années 90 à la suite du libéralisme économique.

Elles offrent de fortes potentialités en matière de création d'emplois et de dynamisation du marché de travail. Ces potentialités sont néanmoins peu développées en raison de la faiblesse des moyens humains, techniques et financiers dont elles souffrent. La précarité de leurs structures de

production et de gestion et un manque de maîtrise du marché limite aussi leur impact. Il s'agit donc en général des PME/PMI

1- Définition

Les difficultés de définition de la PME/PMI résident dans le fait que le concept lui-même regroupe un ensemble hétérogène d'entreprises, avec trois formes d'hétérogénéité :

- Du point de vue de la dimension : sous l'appellation PME/PMI, sont regroupées des entreprises de tailles fortes différentes.
- Du point de vue du marché et du produit : La PME/PMI regroupe des entreprises artisanales inscrites dans un marché local et des entreprises hautement spécialisées jouissant d'un créneau international.
- Au niveau du statut juridique : Les PME/PMI vont de l'entreprise "unipersonnelle" à la société anonyme.

Cependant nous retiendrons la définition des PME/PMI selon la charte des PME/PMI du Bénin.

Au sens de la présente Charte, titre 1^{er}, Chapitre 1^{er} et en son article 3, on entend par :

- PME/PMI : toute entreprise légalement constituée tenant une comptabilité régulière, qui n'est pas une filiale de multinationale et qui satisfait aux critères d'un effectif de cinq (05) à quatre-vingt-dix-neuf (99) employés permanents, puis d'un capital social compris entre un million (1 000 000) et cinquante millions (50 000 000) de francs CFA ou des investissements d'un montant compris entre cinq millions (5 000 000) et cinq cent millions (500 000 000) de francs CFA ;
- Employés : le nombre de personnes correspondant au nombre d'Unités de Travail-Année (UTA), à savoir le nombre d'employés à plein temps durant une année, le travail temporaire, saisonnier ou journalier représentant une fraction d'unité travail année ;
- L'année : celle à prendre en considération pour la détermination du chiffre d'affaires et de l'investissement est l'année du dernier exercice clôturé de douze (12) mois au moment de la demande de reconnaissance par la Charte.

2- Caractéristiques générales des PME/PMI

Les petites et moyennes entreprises ou industries se remarquent par certains traits liés tant de par leur taille que la qualité de leur management. Nous citons entre autres :

- un personnel de direction relativement peu spécialisé
- des contacts étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers, clients, fournisseurs ou les propriétaires
- le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes
- une intégration relativement étroite à la collectivité locale à laquelle appartiennent les propriétaires et dirigeants, et une dépendance plus ou moins grande vis-à-vis des marchés et sources d'approvisionnement du voisinage
- l'impossibilité de se procurer des capitaux en recourant au marché monétaire et des difficultés d'obtenir des crédits, même à court terme. Pour trouver des fonds à investir, les dirigeants de PME recourent le plus souvent à l'autofinancement.
- la stratégie intuitive et peu formalisée
- le système d'information est peu complexe et caractérisé par une diffusion rapide descendante et ascendante entre la direction et les employés
- les circuits d'information et de décision sont courts et basés sur le dialogue et perception directe
- un organigramme généralement plat ou à deux niveaux.

En résumé donc, les PME/PMI sont caractérisées par une faible capacité de gestion des promoteurs, d'une absence de culture d'entreprise et de l'ignorance ou de la non-maîtrise par les promoteurs, des outils fondamentaux de management qui sont des leviers indispensables voire nécessaires pour l'amélioration de la performance économique et financière des entreprises.

C- Le cadre incitatif et Dispositif de financement des PME/PMI du Bénin

Après l'échec des grands projets d'investissements, tout le monde s'accorde aujourd'hui (Gouvernements, institutions internationales de développement, chercheurs etc.) à reconnaître que le développement économique durable ne peut être assuré à la base qu'à travers les PME/PMI et qu'il faut un environnement favorable à leur création et à leur développement.

1- La charte nationale des PME/PMI

L'objet de la charte des PME/PMI est défini en son article 1er et fixe les mesures de soutien à leur apporter, les avantages à leur concéder ainsi que les engagements qu'elles devront prendre vis-à-vis de leurs partenaires. Par rapport à la reconnaissance des Pme-Pmi, la charte prévoit en son article 8 que la qualité est octroyée pour une période de cinq ans renouvelable sur production des éléments justifiant l'appartenance de la PME/PMI à la catégorie concernée. Cette dernière est faite par la structure permanente sous tutelle du Ministère chargé des PME, chargée d'attribuer la qualité de PME/PMI. Et comme l'entreprise est amenée à évoluer au cours de son existence, le passage d'une catégorie à une autre est traité dans le chapitre 2 du titre IV de la charte. Le changement de catégorie est constaté par la mission de suivi de la charte sur demande expresse écrite de l'entreprise ou de l'industrie. Quand à la perte de qualité de la PME/PMI, elle peut se faire à tout moment et de façon définitive soit par la constatation du non respect des engagements souscrits, soit en cas de fraude ou de condamnation prononcée par les juridictions compétentes.

En son titre II, la charte a pris des mesures en faveur des PME/PMI à travers l'article 11 qui dit que l'Etat apporte l'appui nécessaire au renforcement de la compétitivité des PME/PMI à travers la mise à leur disposition de l'information sur la traçabilité, les normes de qualités, les conditions d'accès aux projets d'appui aux PME, la gestion de la concurrence sous-régionale et internationale, leur mise en réseau, l'aménagement de sites d'accueil qui leur sont prioritairement réservés et la formation en vue de l'amélioration de la qualité de leurs produits et services. Des mesures d'aides et de soutien ne feront pas défaut aux PME/PMI puisque la charte prévoit en son article 12 que l'Etat a l'obligation de former les dirigeants et agents des PME/PMI aux techniques managériales, au concept de la « démarche qualité », aux techniques d'exportation, à la créativité, à l'innovation et surtout à la culture d'entreprise à travers le renforcement des structures d'encadrement. L'Etat se doit aussi de créer des pépinières d'entreprises pour la formation des

jeunes élèves et étudiants à l'entrepreneuriat et mettre en place une réelle politique fiscale en faveur des PME/PMI qui de leur côté, ont pour obligation de renforcer leur compétitivité en améliorant leur production et leur productivité, d'améliorer la conception des dossiers de financement présentés aux structures financières et bancaires en sollicitant les services de cabinet d'expert en la matière. Elles ont aussi à promouvoir leur compétitivité par le plan marketing, de respecter l'obligation faite aux services publics d'accorder la priorité aux produits locaux dans le cadre des marchés publics. Mesures d'aide et de soutien mais aussi et surtout le financement pour les PME/PMI. Et le chapitre II fait obligation en son article 14 à l'Etat de mettre en place des structures de financement dédiées exclusivement à la création d'une entreprise. L'article 15 prévoit l'architecture de l'épargne de proximité et amène l'Etat à encourager le secteur privé pour la création et le développement des activités favorables à la mise en place de l'épargne de proximité afin que les personnes privées investissent plus facilement dans les PME/PMI. Aussi de nouveaux produits tels que le « love money » verront le jour de même que les prêts d'honneur. Des prêts qui seront faits sans intérêt et sans garantie personnelle mais basées sur le système de parrainage et de cautionnements mutuels ou solidaires.

Plus loin, les articles 21, 22, et 23 prévoient des structures privées d'assurance retraite, l'utilisation de labels et le business angels. En réalité, les structures privées d'assurance retraite seront encouragées à aider les créateurs de PME/PMI avec un objet immédiat qui est de renouveler leur fonds de commerce en gagnant de futurs affiliés. Les business angels eux sont des investisseurs individuels assez riches, capables d'assurer la jonction entre le love money et les sociétés de capital-risque nationales qui misent sur de gros projets. Ils sont également en mesure de faire profiter leur expérience dans le business. A ce titre, les conseils en gestion de patrimoine, les avocats, les notaires ou les banquiers d'affaires peuvent proposer de plus en plus à leurs riches clients de diversifier leur patrimoine.

Dans cette panoplie de mesures visant à améliorer les performances de PME/PMI, la charte prévoit entre autres, les aides spéciales à l'innovation (article 24), les fonds d'aménagement communaux pour favoriser la délocalisation des PME/PMI génératrices de revenus (article 26), le fonds d'aide aux transports et à l'exportation (article 29) afin de permettre aux PME/PMI délocalisées de distribuer leur produits dans les meilleurs délais, la création d'un fonds de garantie à l'intention des femmes créatrices de PME/PMI (article 31) et le renforcement des capacités financières des communes (article 32). Des modalités de suivi (titre IV) sont prévues par la charte qui se révèle comme un véritable instrument d'assainissement et d'accompagnement des PME/PMI au Bénin.

2- Dispositif de financement des PME/PMI béninoises

Pour faciliter l'accès au financement des PME/PMI, l'Etat avec l'appui des partenaires au développement, à travers le Programme de Relance du Secteur Privé, a mis en place le Projet d'Appui au Développement des Micro Entreprises (PADME) et le Projet d'Appui à la Promotion des PME (PAPME). Ces deux projets transformés en associations ont joué un rôle prépondérant dans l'accès aux crédits des PME/PMI.

Outre ces deux structures, le paysage des Institutions de Micro Finance (IMF) est très diversifié de nos jours avec la participation des sociétés privées et des ONG.

Malgré ces avantages, il semble, aux regards de certains promoteurs de PME/PMI, que les produits des IMF ne sont pas toujours adaptés à certaines catégories de PME/PMI.

Pour pallier les insuffisances, l'Etat vient de mettre à la disposition des PME/PMI le Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ).

Il n'existe pas encore au sein du système bancaire béninois de banques véritablement spécialisées dans le financement des activités des PME/PMI. Ce système est constitué aujourd'hui de plus d'une douzaine de banques au niveau desquelles s'opèrent essentiellement des dépôts de court terme. Les produits que les banques offrent aux opérateurs économiques sont généralement de court terme et profitent essentiellement aux activités commerciales.

Au Bénin, la micro finance s'est avérée un mécanisme économique efficace permettant à la majorité des micro entreprises de participer à la création et à la distribution de la richesse nationale, mais ceci à des conditions parfois d'usurier.

L'une des difficultés éprouvées par le secteur de la micro finance pour la baisse de ses taux d'intérêt réside dans la quasi – inexistence des instruments de refinancement, de mise en place des lignes de crédit à durée et taux adéquats, de bonification d'intérêts, de garantie des crédits et d'appuis divers aux IMF.

Ainsi, la redéfinition de nouvelles orientations, de nouveaux objectifs et stratégies pour permettre aux PME/PMI de prendre un nouvel essor est vraiment nécessaire. Les composantes de cette nouvelle politique mise en œuvre par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi sont les suivantes :

- amélioration de la productivité des PME/PMI pour gagner les marchés ;

- dégagement des revenus suffisants et
- diversification de la production

En somme, il est donc nécessaire de promouvoir des structures d'appui et de conseils à l'endroit des PME/PMI capables de leur permettre de disposer d'un système d'informations fiable, d'établir une relation d'affaire saine avec les banques et organismes de financement, d'avoir accès au marché financier sous régional et d'exercer un management de qualité, seul gage d'une meilleure anticipation sur le marché, d'une performance durable, et donc d'une meilleure pérennité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Offre de services techniques aux PME/PMI du Bénin

Toute entité qu'elle soit physique ou morale, a des besoins à satisfaire et dont la non satisfaction peut nuire dangereusement à sa survie.

A- Notion de services d'appui techniques aux PME/PMI

1- Définitions littéraires de quelques termes

a. La définition du service

Le service est un bien intangible, il n'est pas matérialisé. C'est un processus immatériel d'échanges entre un client et un fournisseur.

Il y a interaction entre le prestataire de services et le client

- Le Client participe à la délivrance du service.
- Le Client peut modifier la délivrance du service.

b. La définition d'un appui à l'entreprise

Un appui est une aide et une assistance offerte par une société ou une association à tout créateur ou repreneur de projet, durant l'étape préparatoire et au commencement de l'activité.

Ledit créateur doit également formuler la demande d'obtenir cette aide et les modalités de la rémunération ou non du service doivent être clairement définis.

c. La définition de la Technique

- ✓ Ensemble des procédés ordonnés scientifiquement mis au point, qui sont employés à l'investigation et à la transformation de la nature.

(Les Dictionnaires Robert-Canada, Montréal, Canada, 1990, p.1931)

- ✓ La technique en général ressort un savoir-faire. Tout ayant une parenté avec le savoir, elle s'en distingue cependant, et d'autant plus que ce savoir devient la science proprement dite. La technique fournit les instruments dont a besoin la recherche expérimentale. Inversement, la science renouvelle les techniques dont elle est issue. L'implication mutuelle de la technique et de la science est devenue étroite dans certains domaines, le sens commun confond volontiers la science et la technique

partout où il y a recherche. On peut admettre qu'il n'est guère de progrès technique qui ne concoure tôt ou tard au progrès scientifique.

(Dictionnaire encyclopédique Quillet, Paris, 1970, p.6139)

- ✓ Ensemble des procédés et des méthodes d'un art, d'un métier, d'une industrie.

("Technique" *Bibliorom, Larousse* [CD-ROM] Microsoft Corporation, 1996)

- ✓ Terme générique décrivant les procédés suivant lesquels les êtres humains façonnent les outils et les machines aux fins d'accroître leur contrôle et leur compréhension de l'environnement matériel. Ce terme vient du mot grec "tekné" qui signifie art ou artisanat.

("Technique" *Encyclopédie Microsoft Encarta 97* [CD-ROM] Microsoft Corporation, 1997)

2- Définition conceptuelle

La notion « Offre de services d'appui technique » recouvre une assistante ponctuelle et non permanente aux PME/PMI ayant des besoins en services financiers et non financiers pour l'assurance de leur performance, de leur compétitivité, de la fiabilité de leur système d'informations ; autrement dit pour garantir leur pérennité organisationnelle, économique et financière. Cette assistance qui n'est rien d'autre qu'un renforcement de capacité, une expertise et un savoir-faire dans un domaine pointu et prioritaire pour toute organisation, vise à terme à doter la PME/PMI d'une autonomie puisque disposant désormais des outils et leviers lui permettant de transcender les contraintes tant internes qu'externes pour améliorer sa performance et s'assurer une survie.

L'offre de services d'appui techniques aux PME/PMI n'est donc pas un socle pour le développement et la promotion des entreprises mais doit être perçue comme un service d'appoint pour la résolution d'une difficulté qui se traduit par une sensation de manque à satisfaire à un instant donné de la vie de l'entreprise, aussi ignorée qu'elle soit ou méconnue du dirigeant.

C'est une prestation qui part de l'identification et de l'inventaire des besoins jusqu'à la conception des solutions adaptées et un suivi pour une meilleure atteinte des objectifs de départ.

B- La société

Le cabinet est une Société Anonyme (S.A.) au capital de FCFA 10.000.000.

La gouvernance est assurée par un Conseil d'Administration (CA) ayant à sa tête l'actionnaire majoritaire. C'est donc un Président Directeur Général (PDG).

La Direction Générale s'appuie sur une équipe dirigeante composée de :

- un directeur Général
- un chef service des Etudes
- un chef service comptable et financier
- un chef service du Marketing et des partenariats

Le département juridique sera constitué d'un conseiller juridique attitré et d'un avocat conseil.

1- L'analyse SWOT

L'analyse de l'environnement externe et interne du cabinet se présente ainsi qu'il suit :

i. Forces

- Savoir-faire du promoteur principal ;
- Qualité des ressources humaines.
- Marché étant un créneau porteur ou demandeur
- Des partenaires stratégiques de renom et d'expérience

ii. Faiblesses

- Affaire est un "Start-up"
- Dépendance à l'égard des partenaires (Banques)

iii. Opportunités

- Forte demande
- Transferts de technologie (compétences, savoir-faire, etc...)
- Recommandation de l'Etat béninois à la promotion et au soutien des PME/PMI

iv. Menaces

- Cabinets d'expertise Comptable et autres structures d'état ;
- Moyens financiers limités des PME/PMI.

2- Description de l'activité du cabinet

Le projet est une création et une gestion d'un cabinet doté de toutes les spécificités d'un cabinet moderne dédié aux PME/PMI. Il est destiné à offrir aux entreprises, toutes les solutions possibles en matière de résolution de difficultés et de problèmes liés au management et à leur survie.

L'offre de services est la suivante :

- ☞ Etudes et production de document ;
- ☞ Ingénierie financière ;
- ☞ Assistance et conseil ;
- ☞ Formations.

Nous décrivons dans les lignes qui suivent chacune des prestations.

a) Etudes et production de documents

L'étude et production de documents est un effort intellectuel de rédaction et d'articulation d'informations pertinentes et bien structurées sous forme de document devant servir de matière pour les entreprises tant dans leurs relations d'affaires avec des tiers que dans l'implémentation des stratégies et de la maîtrise de leur environnement.

- Elaboration de plan d'affaire

L'élaboration d'un plan d'affaire est la production d'un document synthétique et descriptif de l'entreprise que le promoteur souhaite démarrer. C'est aussi un plan sur la manière dont il souhaite la développer et une contribution à l'organisation plus élaborée du lancement de l'activité au bénéfice de l'entrepreneur. Le plan d'affaire n'est donc pas un aperçu final de ladite entreprise mais plutôt une plateforme qui permettra d'accéder au monde des affaires. Ce document est demandé au promoteur par les investisseurs, les banques et tout partenaire qui souhaite en savoir plus sur son affaire.

- Diagnostic d'entreprise

Un diagnostic d'entreprise consiste en une analyse objective et concrète de l'entreprise. Il s'agit d'un processus visant à connaître de manière approfondie les activités de l'entreprise et à établir ce que devraient être vos priorités et quels secteurs nécessitent votre attention immédiate.

Un diagnostic d'entreprise est recommandé pour les entreprises œuvrant dans des industries où la concurrence est très forte ou celles qui traversent une période difficile en raison d'un contexte économique incertain, d'une augmentation de leurs coûts, du rétrécissement de leurs marchés ou de difficultés internes.

- Conception des stratégies de développement

La conception des stratégies est une élaboration après diagnostic, d'un ensemble de solutions permettant la combinaison et la mise en œuvre des moyens pour atteindre un objectif de développement de l'entreprise. Cela requiert des outils pratiques et concrets qui se traduisent par la mise en place d'un véritable système de gestion efficace comprenant les Sept (07) étapes suivantes : l'engagement, le diagnostic, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation, la reddition de comptes, et la réévaluation. C'est donc une intégration des processus et politiques de développement durable à la culture et à la structure organisationnelle de l'entreprise.

- Etude de marché

L'étude de marché désigne un travail d'exploration destiné à analyser, mesurer et comprendre le fonctionnement réel des forces à l'œuvre dans le cadre d'un marché. C'est donc un produit en termes d'outil qui s'impose à toute entreprise qui aspire à une survie sur n'importe quel marché.

b) Ingénierie Financière

L'ingénierie financière est une spécialisation qui se trouve à la croisée des domaines de l'actuariat, du financier, de l'économique, du juridique et du fiscal.

Elle peut être conçue comme l'ensemble des méthodes et techniques mises en œuvre pour viabiliser financièrement l'entreprise au-delà de ses mutations, en préservant la solidité de son bilan, la cohésion de son actionnariat et l'adéquation entre finance et capital. C'est spécifiquement l'art et la manière de combiner et d'organiser différentes disciplines et domaines de compétences afin de répondre au mieux aux attentes des actionnaires ou associés, des investisseurs, des entreprises et de leurs dirigeants.

C'est donc avant tout une technique, une méthode d'appréhension des entreprises et de leur environnement créée au service de capital au sens large du terme.

En effet, parler d'ingénierie financière revient à évoquer un foisonnement des problématiques extrêmement diverses : fusions et acquisitions, cessions partielles d'actifs, recomposition

d'actionnariat, restructuration active et passive du bilan, réorganisation d'un groupe. Sa pratique suppose en outre une bonne compréhension des processus de décisions en matière de stratégie ainsi qu'une attitude aux techniques de négociation.

- Restructuration d'entreprise

Une restructuration est une opération par laquelle un ensemble organisé voit sa structure organisationnelle remaniée en vue d'atteindre une nouvelle configuration.

La restructuration d'une entreprise pourra résulter :

- de l'abandon d'un produit ou d'une branche d'activité, voire de la cessation de l'activité de l'entreprise ;
- de l'adaptation de ses moyens de production à un niveau d'activité prévu ;
- de la délocalisation de certaines activités ;
- de l'externalisation de certaines fonctions ;
- de la réduction de doublons à la suite d'une acquisition ou d'une fusion ;
- de la réorganisation du travail, le plus souvent en relation avec un investissement.

- Evaluation d'entreprise

L'évaluation d'entreprise est ici l'estimation, à partir de critères qui se veulent objectifs, de sa valeur de marché potentielle ou sa valeur patrimoniale.

L'évaluation d'entreprise se distingue de l'évaluation de projets d'investissement par les outils d'évaluation utilisés. C'est un produit utile à toute entreprise qui devra être cédée, fusionnée et/ou introduite sur le marché boursier.

- Montage financier

Le montage financier permet à une structure de récapituler l'importance et l'origine des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet.

Le montage financier comprend des éléments essentiels tels que le plan de financement qui permet d'apprécier les grands équilibres financiers, le plan de trésorerie qui met en évidence l'équilibre ou le déséquilibre entre les encaissements et les décaissements et enfin le compte de résultat prévisionnel. C'est donc un produit essentiel voire indispensable pour un promoteur ou dirigeant d'entreprise qui désire lever des fonds auprès d'une institution financière.

- **Recherche de financement**

La recherche de financement est une action de mobilisation sous mandat et pour le compte d'une entreprise, des ressources pour faire face à ses besoins multiformes et variés. Ce mandat autorise le cabinet à contacter ses banques partenaires et organismes de financement qui proposeront une solution de financement adaptée et bien structurée.

c) Assistance et conseils

L'assistance et conseils vise à fournir aux entreprises clientes des recommandations et de les orienter vers un domaine particulier relatif à un objectif précis. C'est un accompagnement des entreprises en déterminant les dispositifs de pilotage et de suivi à mettre en œuvre dans un cadre donné.

- **Analyse et décisions financières**

L'analyse et décisions financières regroupe des prises de décisions financières les plus optimales basées sur un diagnostic financier de l'entreprise.

- **Conseil en investissements**

Le conseil en investissements prend en compte le choix des investissements les plus rentables en adéquation avec les sources et modes de financement appropriés sur la base de l'évaluation des projets aux moyens des outils et indicateurs pertinents.

- **Mise en place d'outils de gestion**

La mise en place d'outils de gestion désigne la mise à disposition de l'entreprise d'un ensemble de techniques de planification, d'organisation, de direction et de contrôle nécessaires dans une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs.

- **Conseils en management**

Le conseil en management est l'ensemble des avis consultatifs émis à l'endroit du dirigeant de l'entreprise dans le but de lui éviter des erreurs dans ses prises de décisions qui engagent la vie de l'entreprise.

C'est donc une aide à la prise de décisions qui peut être aussi préventive que curative.

- **Assistance comptable**

L'assistance comptable est une aide à l'assainissement et au perfectionnement du système d'informations de l'entreprise qui part du traitement de l'information comptable à travers les enregistrements comptables, l'archivage des documents jusqu'à l'élaboration des états financiers de l'entreprise.

- **Coaching d'entreprise**

Le coaching est une forme d'assistance à l'entreprise qui va au-delà d'émission d'avis ou de conseils à l'endroit du dirigeant. Le coaching préconise parfois que le cabinet se substitue au département financier et comptable pour une meilleure réussite des actions à implémenter.

d) Formation

La formation sera un séminaire d'enseignement et de mise à niveau des connaissances théoriques et pratiques des concernés.

- **Formation des promoteurs de projets**

S'agissant, des promoteurs, il sera question de les former aux techniques et aptitudes managériales et les doter de certains outils de gestion et d'aides à la prise de décisions.

- **Formation des cadres et employés du domaine financier et comptable**

Cette formation implique donc des séances de recyclages, de mise à niveau pour des nouvelles connaissances relatives à leur poste de responsabilité ou en adéquation avec les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise.

3- Le marché - considérations clés

a. Situation actuelle du secteur

Il existe au Bénin de nombreuses structures qui s'occupent de la promotion des PME aussi bien au niveau de l'Etat qu'au niveau du secteur privé. Dans ce cadre, les missions essentielles confiées à la Direction de la promotion des petites et Moyennes Entreprises étaient la promotion des investissements et des initiatives dans le domaine des PME et des

PMI et le suivi, le développement et la recherche de financement pour les actions de promotion des PME et PMI.

Les activités d'appui aux PME sont également exercées par des structures et organismes dont les missions et les attributions touchent la vie des PME. Il s'agit notamment de :

- la Direction de la Formation Professionnelle Continue (DFPC) ;
- la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
- la Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin ;
- la Direction de l'Entrepreneuriat et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes (DEIPJ) ;
- la Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (DANA)
- le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE)
- l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) ;
- le Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CEPAG) ;
- le Centre de Promotion et d'Encadrement des PME (CePEPE)
- le Programme Campus Bénin ;
- le Centre Béninois de Normalisation et de Gestion de la Qualité (CEBENOR) ;
- la Cellule d'Appui Technique au Programme de Relance du Secteur Privé (CAT/PRSP).

En dépit de cette pléthore d'institutions, l'assistance aux PME continue de souffrir d'un manque de synergie et de l'existence des conflits d'attributions entre les structures créées. Ceci peut s'expliquer par une mauvaise compréhension de leur mission et surtout des besoins des PME/PMI.

Ces structures qui offrent divers services financiers et non financiers, sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau N°1 : Récapitulatif des structures d'appui des PME/PMI au BENIN

	Structures d'Appui	Domaines d'intervention
1	Centre de Promotion et d'Encadrement de la Petite et Moyenne Entreprise (CePEPE)	- Suivi et encadrement - intermédiation dans l'accès au crédit
2	Fonds de Bonification et d'Assistance aux Petites Entreprises (FoBAPE)	Garantie de crédit
3	Campus Bénin	-Aide à la création, au démarrage et au développement des petites entreprises -Crédits
4	Fonds de Solidarité Nationale pour l'Emploi (FSNE)	-crédit pour l'auto-emploi -Insertion professionnelle
5	Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME)	-Assistance à l'élaboration de plan d'affaires -Crédit
6	Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro entreprises (PADME)	-Assistance à l'élaboration de plan d'affaires -Crédit
7	Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CEPAG)	Formation et assistance technique aux entreprises
8	Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises	Formation, Assistance technique aux entreprises.
9	Centre National de Formation Comptable (CENAFOC)	Formation comptable et assistance technique aux entreprises
10	Direction de la Formation Professionnelle Continue (DFPC)	Formation, Information
11	Centre de Promotion des Investissements (CPI)	Information sur les opportunités d'investissements

Source : Conseil d'Analyse Economique (BENIN)

Au plan institutionnel, le Bénin ne souffre donc pas pour autant de l'inexistence de cadre ; on note une multitude de structures agissant pour le développement des PME. Ce sont comme le tableau le montre, des centres de promotion, des cellules d'appui, des fonds d'appui, divers programmes ou projets de promotion ou de formation, des associations, des ONG. Cependant, des problèmes demeurent et des insuffisances s'observent.

Malgré ce dispositif multiforme d'assistance pour encourager et soutenir la création et le développement des PME, le résultat reste mitigé. Force est donc de constater que des faiblesses existent. Il s'agit notamment :

- des superpositions de structures ou cellules de projets avec des missions proches voire similaires ;
- des structures étatiques disposant généralement de moyens limités, de ressources financières inadéquates, des compétences inadaptées pour réaliser pleinement leurs missions ;
- la culture bureaucratique généralement partagée conduit souvent au traitement peu pragmatique des dossiers au sein de ces structures et à la confiscation des programmes et projets par des fonctionnaires peu qualifiés ou corrompus ;
- le manque de synergie avec les institutions chargées de la mise en œuvre des autres politiques sectorielles ;
- des associations, ONG et autres structures créées par les privés béninois dont la plupart sont peu ou pas outillées avec un personnel souvent peu qualifié et mal rémunéré. On relève beaucoup plus à ce niveau un opportunisme et une tendance au gain facile, plutôt qu'une adhésion réelle aux objectifs de développement des PME ;
- l'absence d'informations coordonnées et centralisées sur les PME pour leur suivi en vue de faciliter l'identification de leurs besoins ;
- l'insuffisance de coordination au niveau des structures de gestion de la qualité ;
- l'absence de banques de données sur les filières porteuses, ce qui freine l'orientation des PME vers les activités à fort taux de valeur ajoutée ou tournées vers l'exportation.

b. Potentialités et perspectives du marché

Les efforts d'institutionnalisation d'un cadre règlementaire et opérationnel qui favorise la promotion et l'accompagnement des PME/PMI, justifient en partie l'existence de la demande et le tremplin que constitue le cabinet. Il est donc évident que les PME/PMI se créeront davantage et consommeront les produits du cabinet durant toute leur existence.

c. La concurrence

La concurrence est faible et quasi inexistante car la demande est supérieure à l'offre. Aussi les structures publiques ou privées exerçant dans ce domaine sont pour la plupart des structures de promotion et non d'appui et d'offres de services techniques au sens de notre conception. Les volets encadrement, définition et compréhension des besoins des PME/PMI ne sont pas encore compris de ces structures pour des offres adaptées aux PME/PMI. Nous pensons donc

que ces structures seront pour nous des sources de clientèle nouvelle pour les différentes sous-traitances et partenariats que nous serons amenés à établir avec elles.

Les grands cabinets spécialisés dans l'offre de services similaires ne s'intéressent pas à la clientèle des PME/PMI à cause des coûts élevés de leurs prestations et surtout de la fragilité financière des PME/PMI à satisfaire à leurs conditions.

Enfin nous notons aussi la présence concurrentielle et l'influence des cabinets d'expertise comptable sur le marché sans pour autant augmenter l'offre.

d. Les facteurs clés de succès

Un facteur clés de succès est un élément stratégique que l'entreprise en création ou en cours d'activité doit maîtriser afin d'être compétitive.

L'identification des facteurs clés de succès de notre cabinet après analyse du marché et de la concurrence en tenant compte des attentes des clients tant au niveau des fonctionnalités du produit ou du service, de la qualité que du prix se présente comme suit :

- Qualité des ressources humaines ;
- Spécialisation et différenciation ;
- Appartenance à un réseau ;
- Prix / Coût

Cette analyse montre combien le cabinet dispose d'un avantage concurrentiel et peut être compétitif.

C- Plan marketing et de ressources humaines

Le plan est mise en place pour maximiser la réussite de notre cabinet.

1. Stratégie de Marketing

Notre stratégie de marketing est caractérisée par la mise en place d'une relation portant sur le long terme. Elle dicte un suivi étroit de la qualité des produits et de leurs services puis une identification de notre clientèle cible. Un département spécifique en est d'ailleurs en charge.

i. Marché cible

Notre marché cible est constitué des PME/PMI du Bénin, c'est un vaste marché national.

Il s'agit bien évidemment des :

- nouveaux PME/PMI dont le cabinet aura à charge de fournir l'ensemble des services nécessaire à leur création, à leur lancement d'activité et à leur développement harmonieux.
- PME/PMI existantes et qui exercent déjà leur activité mais qui sont menacées de disparition soit du fait de la non maîtrise de leur environnement d'affaire et/ou d'une absence de management de qualité.

ii. Avantages compétitifs

Tableau 2 : Comparaison des Avantages

DESCRIPTION	STRUCTURES EXISTANTES		NOTRE CABINET		REMARQUES
	OUI	NON	OUI	NON	
Coûts de la prestation Réduits		X	x		
Disponibilités de services variées	x		x		
Compétences et spécialisation		X	x		
Compréhension des besoins des PME/PMI		X	x		
Temps de réaction et délai de livraison		X	x		

Source : Nous-mêmes

Une analyse de la stratégie du cabinet en se basant sur les quatre (04) variables du marketing mix se présente comme suit :

iii. Produits

Le produit offert par le Cabinet est l'ensemble des services d'appuis techniques dans le domaine financier aux PME/PMI.

Il a été suggéré donc que ces offres soient regroupées en quatre (04) catégories de produits que sont:

- Etudes et production de documents
- Ingénierie Financière
- Assistance et conseils
- Formation

Chaque catégorie de produit traduit donc un ensemble de services bien structurés mais hétérogènes et/ou complémentaires.

iv. Prix

Le prix pratiqué par notre cabinet est un prix qui tient compte de la fragilité financière de nos clients et n'enlève rien de la qualité des services offerts. C'est donc un prix forfaitaire qui nous donne un avantage concurrentiel sur nos concurrents.

v. Promotion ou distribution

Le cabinet fait en sorte que ses clients puissent être bien informés par rapport aux produits et établir une véritable proximité.

Pour répondre à la demande, nous adopterons une stratégie de marketing conventionnelle qui consiste en l'effort quotidien et permanent de chaque membre du personnel à faire connaître le cabinet et à y orienter des PME/PMI pour la consommation de nos services.

Il sera question aussi d'une stratégie de marketing qui va s'appuyer sur les médias locaux et sur l'internet à travers le site internet qui sera créé à cet effet.

Enfin nous baserons notre stratégie sur des partenariats avec les banques qui orienteront les PME/PMI vers notre cabinet pour la satisfaction de leur besoins et tout préalable à une relation d'affaire entre elles et ces dernières. Il en sera de même avec les structures d'encadrement et de promotion des PME/PMI, n'ayant pas les compétences opérationnelles dans le but de les assister par des contrats de sous-traitances et de formation de leur personnel.

vi. Place

Le cabinet a son siège social à Cotonou, capital économique du Bénin où se trouvent concentrées la plupart des PME/PMI du pays.

C'est donc une proximité géographique qui faciliterait les relations clientèles et la maîtrise des besoins réels de nos clients.

2. Plan de ressources humaines

Le cabinet démarrera ses activités avec un personnel de neuf (09) membres dont cinq (05) permanents et quatre (04) occasionnels.

Un plan de reversement des occasionnels sera établi pour tenir compte de leur compétence et surtout des besoins en ressources humaines induits par l'expansion des activités du cabinet.

Un plan de recrutement des compétences sera aussi établi à cet effet suivant des critères bien définis et met l'accent les meilleurs étudiants sortis des business school de la place qui vont rentrer en tant que stagiaire pour être recrutés au bout d'un an de stage.

Il y aura aussi des débauchages de certaines compétences pour occuper certains postes stratégiques de responsabilité pour lesquels le cabinet n'aura pas le choix que de consommer une main d'œuvre qualifiée et disponible surtout pour l'offre de certains segments de produits qui nécessite beaucoup d'expériences et de savoir-faire.

Pour le maintien de nos charges salariales dans les normes, nous ferons usage des contrats à temps partiels pour certaines compétences et ferons aussi appel à l'expertise d'autres.

Chapitre III : Plan d'affaire du cabinet

C'est un plan sur la manière dont le cabinet entrera dans sa phase pratique et une contribution à l'organisation plus élaborée du lancement de l'activité au bénéfice de l'entrepreneur.

A- Evaluation des coûts du projet

L'ensemble de nos investissements sont nécessaires et indispensables au démarrage de notre projet. Ce qui explique leur totale réalisation à la première année de démarrage.

Ces investissements sont réalisés sur fonds propre à partir de notre capital social de FCFA 10.000.000 et se résume ainsi qui suit :

Tableau N°3 : Investissements du projet

Nature des investissements	Durée	1ère année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année
droits d'enregistrement		300 000		
honoraires de conseil		100 000		
publications légales				
autres frais d'établissement		50 000		
Frais d'établissement	5	450 000	0	0
brevets et licences (Anti virus)		300 000		
Recherche et Développement	5	300 000	0	0
R&D (production immobilisée)				
Achat de logiciels		500 000	800 000	
Autres investissements immatériels	5	500 000	800 000	0
Total investissements immatériels		1 250 000	800 000	0
Matériel et mobilier	7	2 500 000		
Matériel informatique	3	2 000 000		
Véhicules	5	2 000 000		
Aménagement du bureau	5	500 000		
Total investissements matériels		7 000 000	0	0
Caution Loyer (5mois)		1 000 000		
Caution eau-électricité		150 000		
Cautions (non amorties)		1 150 000		
Total investissements financiers		1 150 000	0	0
Total investissements		9 400 000	800 000	0

Source : Nous-mêmes

B- Projection financière du projet

Cette partie est consacrée à l'étude financière du projet sur trois (03) ans, à une déclinaison chiffrée de l'affaire et à l'élaboration des états financiers prévisionnels.

1. Chiffre d'affaire prévisionnel sur les trois prochaines années

Le chiffre d'affaire du cabinet est constitué des rémunérations perçues sur les différentes prestations catégorisées en quatre (04) grandes rubriques à savoir :

- Etudes et production de documents : 300 000 FCFA/ contrat
- Ingénierie Financière : 3 000 000 FCFA/contrat
- Assistance et conseils : 500 000 FCFA/contrat
- Formation : 1 000 000 FCFA/contrat

cependant la base de détermination du chiffre d'affaire que constitue la prévision du nombre de contrats obtenus des clients, est estimée pour chaque type de produit en tenant compte de notre capacité d'agir et d'impulser une action de marketing forte.

L'économie béninoise compte aujourd'hui plus de 4 686 Entreprises dont 4 400 PME/PMI et 286 grandes entreprises.

Nos estimations de portefeuilles clients portent sur 0,05% du total des PME/PMI du Bénin soit une (01) PME/PMI sur 220 PME/PMI.

Mieux nos prévisions se trouvent être confortées par le fait qu'un seul client peut consommer plusieurs de nos produits. Donc le nombre de contrats n'est pas forcément égal au nombre de clients que comportent notre portefeuille, allégeant ainsi nos efforts de marketing pour l'atteinte des objectifs de ventes que nous nous sommes fixés.

Les prix offerts aussi tiennent compte de la fragilité financière de nos clients.

Ainsi nos chiffres d'affaire connaissent une progression de 72% à la deuxième année par rapport à la première année ; et de 57% à la troisième année par rapport à la deuxième année.

Le tableau suivant récapitule la formation du chiffre d'affaire du cabinet :

Tableau N°4 : Formation du Chiffre d’Affaire du cabinet

Chiffre d'affaires	1ère année	2ème année	3ème année
▪ Etudes et production de documents			
Nombre de contrats	20	35	60
Prix facturé	300 000	300 000	300 000
Vente du produit	6 000 000	10 500 000	18 000 000
▪ Ingénierie Financière			
Nombre de contrats	1	2	5
Prix facturé	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Vente du produit	3 000 000	6 000 000	15 000 000
▪ Assistance et conseils			
Nombre de contrats	20	30	35
Prix facturé	500 000	500 000	500 000
Vente du produit	10 000 000	15 000 000	17 500 000
▪ Formation			
Nombre de contrats	5	10	15
Prix facturé	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Vente du produit	5 000 000	10 000 000	15 000 000
Total Chiffre d’Affaire (CA) HT	24 000 000	41 500 000	65 500 000

Source : Nous-mêmes

2. Loi de l’encaissement des ventes du cabinet

Dans nos prévisions de recettes, les 70% de nos ventes se feront au comptant et les 30% restants à 30 jours fin de mois. Nous pensons donc faire agir notre capacité de négociation pour un respect strict de notre loi d’encaissement.

Tableau N°5 : Délai Client

Part des paiements:	Comptant	à 30 jours	à 60 jours	à 90 jours	à 120 jours
<input type="checkbox"/> Etudes et production de documents	70%	30%			
<input type="checkbox"/> Ingénierie Financière	70%	30%			
<input type="checkbox"/> Assistance et conseils	70%	30%			
<input type="checkbox"/> Formation	70%	30%			
<input type="checkbox"/> Etudes et production de documents	70%	30%			
	70,00%	30,00%			

Source : Nous-mêmes

3. Les frais de fonctionnement

Les prévisions de consommations de charges externes sont faites sur la base des réalités du terrain.

Les rubriques les plus prépondérantes que sont les « déplacements » et « Poste et télécom », sont considérées comme variables en fonction de l'activité en raison de nos actions de marketing, de suivi de la clientèle et de recouvrement qui nécessiteront des déplacements et beaucoup de communications.

Ainsi on observe tout de même, une baisse insignifiante de nos dépenses de consommation de 2,3% à la 2^{ème} année par rapport à la 1^{ère} année puis une augmentation significative pour tenir compte des contraintes de gestion de la clientèle de 10% à la 3^{ème} année par rapport à la 2^{ème} année.

Tableau N°6 : Récapitulatif des Frais de fonctionnement du cabinet

Rubriques	1ère année	2ème année	3ème année
Eau et Electricité	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Fournitures d'entretien, petit équipement	300 000	300 000	300 000
Fournitures administratives	720 000	720 000	720 000
Sous-traitance	600 000	600 000	600 000
Redevances de crédit bail			
Loyer et charges locatives	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Locations diverses	300 000	250 000	300 000
Entretien et maintenance	240 000	240 000	240 000
Assurances T.T.C.	100 000	100 000	100 000
Etudes et recherche	500 000		
Documentation	350 000	200 000	100 000
Personnel extérieur à l'entreprise			
Honoraires	650 000	300 000	300 000
Publicité	300 000	150 000	50 000
Salons			
Déplacements T.T.C.	400 000	700 000	900 000
Poste et télécom	500 000	1 200 000	1 800 000
Services bancaires	66 000	50 000	100 000
Autres	500 000	500 000	700 000
Total autres achats et charges externes	9 126 000	8 910 000	9 810 000
T.V.A. déductible	1 642 680	1 603 800	1 765 800
Total autres achats et charges externes T.T.C.	10 768 680	10 513 800	11 575 800
Impôts et taxes (Communal)	150 000	150 000	150 000

Source : Nous-mêmes

4. Masse salariale

Les rémunérations sont donc fonction de la responsabilité de chacun au sein de l'entreprise et seront complétées par un système de bonus si les moyens de l'entreprise le permettent pour une meilleure motivation de nos employés.

La masse salariale brute s'établit à 14 640 000 FCFA la première année et la deuxième année ; elle connaîtra une augmentation de 15% la troisième année.

Tableau N°7 : Masse Salariale du cabinet

nom / fonction	1 ^{ère} année			2 ^{ème} année			3 ^{ème} année		
	Brut mensuel	E.T.P.* moyen	Coût annuel	Brut mensuel	E.T.P. moyen	Coût annuel	Brut mensuel	E.T.P. moyen	Coût annuel
Directeur Général	350 000	1	4 200 000	350 000	1	4 200 000	400 000	1	4 800 000
Assistance de Direction	70 000	1	840 000	70 000	1	840 000	90 000	1	1 080 000
Chef service Comptable & fin	100 000	1	1 200 000	100 000	1	1 200 000	120 000	1	1 440 000
Chef service Etudes et Format	250 000	1	3 000 000	250 000	1	3 000 000	300 000	1	3 600 000
Chef service du Marketing et part	250 000	1	3 000 000	250 000	1	3 000 000	300 000	1	3 600 000
Stagiaires rémunérés	50 000	4	2 400 000	50 000	4	2 400 000	50 000	4	2 400 000
		% du C.A.	Coût annuel		% du C.A.	Coût annuel		% du C.A.	Coût annuel
Salaires indexés sur C.A.									
		Effectif moyen	Coût total		Effectif moyen	Coût total		Effectif moyen	Coût total
Total		9	14 640 000		9	14 640 000		9	16 920 000

Source : Nous-mêmes

*E.T.P. : Emploi à Temps Plein.

Il est à noter que le cabinet est exonéré de certains prélèvements fiscaux sur les cinq (05) premières années d'exercice.

5. Besoin en Fonds de Roulement du cabinet

L'entreprise n'est pas confrontée au problème de besoin en fonds de roulement. Il s'établit un excédent de ressources de 1.714.390 FCFA représentant 26 jours du chiffre d'affaire à la 1^{ère} année.

Ces excédents de trésorerie se justifient par l'apport en compte courant de l'actionnaire majoritaire d'un montant de 3.000.000 FCFA pour renforcer le fonds de roulement au démarrage de l'activité. Il est à noter que le cabinet règle ses charges de consommations intermédiaires chaque fin de mois, pendant qu'elle accorde de délais clients de 30 jours fin de mois pour un montant représentant 30% de ses ventes mensuelles. Ce qui le met à l'abri des difficultés de trésorerie.

Le cabinet a adopté une politique d'harmonisation des délais fournisseur en réglant ses TVA aussi à chaque fin de mois sans attendre le 15 du mois suivant.

Tableau N° 8 : Besoin en Fonds de Roulement du cabinet

	1ère année	2ème année	3ème année
Calcul des stocks prévisionnels			
Coût d'achat des ventes H.T.	0	0	0
Stocks (en jours)	0	0	0
Stocks achats			
C.A. total H.T.	24 000 000	41 500 000	65 500 000
Stocks (en jours)	0	0	0
Stocks sur ventes	0	0	0
Total des stocks	0	0	0
Calcul des créances clients			
Chiffre d'affaire T.T.C.	28 320 000	48 970 000	77 290 000
Délais de règlement des ventes	% des ventes	% des ventes	% des ventes
réglées comptants	70%	70%	70%
réglées à 30 jours	30%	30%	30%
Créances clients	708 000	1 224 250	1 932 250
Calcul des crédits fournisseurs			
Achats T.T.C.	10 768 680	10 513 800	11 575 800
Délais de règlement consentis	% des achats	% des achats	% des achats
sont réglés comptants	100%	100%	100%
sont réglés à 30 jours	100%	100%	100%
Crédit fournisseurs	897 390	876 150	964 650
Calcul des dettes fiscales et sociales			
Impôt sur les bénéfices			
Charges Salariales et sociales	1 525 000	1 525 000	1 762 500
Dettes fiscales et sociales	1 525 000	1 525 000	1 762 500
Autres			
Besoin en Fonds de Roulement en jours de chiffre d'affaires H.T.	-26	-10	-4
Besoin en Fonds de Roulement	-1 714 390	-1 176 900	-794 900
Variation annuelle du B.F.R.		537 490	382 000
B.F.R. initial (année de départ - 1)	1 314 390		

Source : Nous-mêmes

6. Compte de résultat du cabinet

L'entreprise s'en sort avec une perte de **1.689.810 FCFA** à la première année. Cette perte est caractéristique d'une entreprise au « Start up ».

Par contre l'entreprise se relève de sa perte pour dégager un bénéfice de **11.106.333 FCFA** la 2^{ème} année qui s'est vu passer à **25.680.333 FCFA** la 3^{ème} année.

Il est important de remarquer que l'entreprise crée de la valeur ajoutée, donc de la richesse sur les trois années de prévisions et qui représente respectivement 61,98%, 78,53% et 85,02% du chiffre d'affaire la 1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} année.

Cette richesse est allouée presque dans sa quasi-totalité au paiement des salaires. Ce qui explique ces niveaux de résultats nets.

Ainsi l'activité dégage de l'autofinancement dès la 1^{ère} année et se trouve renforcé d'une année à une autre, au rythme de l'accroissement du résultat net.

Tableau N°9 : Compte de résultat du cabinet

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année
Chiffre d'Affaires total	24 000 000	41 500 000	65 500 000
R&D (production immobilisée)			
Autres produits			
Total produits	24 000 000	41 500 000	65 500 000
Total achats consommés			
Total autres achats et charges externes	9 126 000	8 910 000	9 810 000
Total consommations intermédiaires	9 126 000	8 910 000	9 810 000
Valeur ajoutée	14 874 000	32 590 000	55 690 000
Valeur ajoutée / total produits	61,98%	78,53%	85,02%
Impôts et taxes	150 000	150 000	150 000
Personnel	14 640 000	14 640 000	16 920 000
Frais financiers : sur emprunts			
Frais financiers : agios			
Dotation aux amortissements	1 773 810	1 933 810	1 933 810
Résultat avant impôt	-1 689 810	15 866 190	36 686 190
Taux de l'impôt sur les bénéfices	30,00%	30,00%	30,00%
Impôt sur les bénéfices	0	4 759 857	11 005 857
Résultat après impôt	-1 689 810	11 106 333	25 680 333
Autofinancement	84 000	13 040 143	27 614 143

Source : Nous-mêmes

7. Plan de financement du cabinet

A la lecture du plan de financement, l'entreprise couvre l'ensemble de ses besoins à partir de ses ressources sur l'ensemble des exercices et dégage même un excédent de trésorerie qui est de **41 112 296** FCFA à la fin de la 3^{ème} année. Cette situation de confort s'explique par une forte contribution de la marge brute d'autofinancement au renforcement des ressources du cabinet sur l'ensemble des trois (03) années d'exercices.

Tableau N°10 : Plan de financement du cabinet

	1ère année	2ème année	3ème année	Total
Total des investissements	10 525 000	944 000	0	11 469 000
Variation du B.F.R.	0	537 490	619 500	1 156 990
Remboursement des emprunts				
Autres remboursements				
Total besoins	10 525 000	1 481 490	619 500	12 625 990
Capital social dirigeants	6 000 000			6 000 000
Capital social investisseurs	4 000 000			4 000 000
Total capital social	10 000 000	0	0	10 000 000
apport compte courant	3 000 000			3 000 000
Total comptes courants	3 000 000	0	0	3 000 000
Total subventions	0	0	0	0
Emprunts				
Marge brute d'autofinancement	84 000	13 040 143	27 614 143	40 738 286
Total ressources	13 084 000	13 040 143	27 614 143	53 738 286
Trésorerie initiale	2 475 000			
Ressources - Besoins	2 559 000	11 558 653	26 994 643	41 112 296
Cumul	2 559 000	14 117 653	41 112 296	

Source : Nous-mêmes

8. Bilan prévisionnel du cabinet

De l'analyse par le haut du bilan prévisionnel de l'entreprise, il ressort que les emplois stables sont couverts par les ressources à long terme. Il se dégage un fonds de roulement de **3 684 000** FCFA la 1ère année, **14 150 333** FCFA la 2^{ème} année et de **39 830 667** FCFA la 3^{ème} année.

L'analyse par le bas du bilan, ressort un BFR négatif de **-1 714 390** FCFA à la 1^{ère} année, de **-1 176 900** à la 2^{ème} année et de **-794 900** FCFA à la 3^{ème} année. Ce qui explique donc que c'est un excédent de ressources et non un besoin qui se dégage sur les trois (03) années de prévisions.

Ainsi ces exercices dégagent un excédent de trésorerie de **5 398 390** FCFA la 1^{ère} année, de **15 327 233** FCFA la 2^{ème} année et de **40 625 567** FCFA la 3^{ème}.

Tableau N°11 : Bilan prévisionnel du cabinet

	1 ^{ère} année	2 ^{ème} année	3 ^{ème} année
ACTIF : Actif immobilisé			
Immobilisations, valeur brute	9 400 000	10 200 000	10 200 000
Amortissements (dotations cumulées)	1 773 810	1 933 810	1 933 810
Immobilisations, valeur nette	7 626 190	8 266 190	8 266 190
PASSIF : Capitaux			
Capitaux propres	11 310 190	22 416 524	48 096 857
Emprunts	0	0	0
Total capitaux permanents	11 310 190	22 416 524	48 096 857
Fonds de roulement	3 684 000	14 150 333	39 830 667
ACTIF : Actif circulant			
Stocks	0	0	0
Créances clients	708 000	1 224 250	1 932 250
Total actif circulant	708 000	1 224 250	1 932 250
PASSIF : Dettes cycliques			
Dettes fournisseurs	897 390	876 150	964 650
Dettes fiscales et sociales	1 525 000	1 525 000	1 762 500
Total dettes cycliques	2 422 390	2 401 150	2 727 150
Besoin en fonds de roulement	-1 714 390	-1 176 900	-794 900
Trésorerie	5 398 390	15 327 233	40 625 567
Total Actif	13 732 580	24 817 674	50 824 007
Total Passif	13 732 580	24 817 674	50 824 007

Source : Nous-mêmes

9. Quelques indicateurs de rentabilité

En dehors des ratios d'équilibre financier et de mesure de la performance du cabinet qui sont déjà synthétisés dans le tableau récapitulatif du bilan du cabinet, nous avons jugé nécessaire de passer en revue les indicateurs suivants :

- La VAN

La valeur actuelle nette du projet est positive et s'établit à 19 925 724 FCFA. C'est donc un projet rentable dans lequel nous pouvons investir.

Tableau N°12 : Calcul de la VAN du Projet

Eléments	1	2	3
Résultat net	- 1 689 810	11 106 333	25 680 333
Amortissement	1 773 810	1 933 810	1 933 810
Cash flow	84 000	13 040 143	27 614 143
Cash flow actualisé	75 000	10 395 522	19 655 202
Investissements	9 400 000	800 000	
Investissements actualisés	9 400 000	714 286	
VAN	19 925 724		

Source : Nous-mêmes

Taux d'actualisation = 12%

- Le TRI

Le taux interne de rentabilité, est le taux pour lequel la VAN est nulle. Il mesure donc l'efficacité marginale du capital. Ce taux est de 69,88% pour notre projet et donc très largement supérieur au taux du marché (Taux d'actualisation de 12%) qui pourrait être le minimum exigé par les investisseurs.

- Rentabilité financière (ROE)

Le return on equity est la rentabilité des fonds propres investis dans le projet. Ce ratio est respectivement de -14,94% la première année, de 49,55% la deuxième année et de 53,39% la troisième année. En dehors de la première année où il y a destruction de capital, les autres années sont reluisantes car la rentabilité financière est largement supérieure au taux d'intérêt du marché.

Tableau N°13 : Calcul du ROE du projet

Année	1	2	3
Résultat Net	- 1 689 810	11 106 333	25 680 333
Capitaux Propres	11 310 190	22 416 524	48 096 857
ROE (Return On Equity) %	-14,94	49,55	53,39

Source : Nous-mêmes

C- Analyse du risque

1. Risque de performance

On y voit deux risques : Performance de l'équipe du cabinet et Performance des Partenaires.

C'est le risque lié à la capacité organisationnelle et du personnel à bien mener la stratégie d'entreprise et la réalisation des différents objectifs fixés pour le succès de ce cabinet. Ce risque sera couvert par un recrutement de personnel adéquat et de qualité, les formations et séminaires et l'attribution d'objectifs clairs. Il sera aussi pratiqué une politique de ressources humaines qui permettra d'assurer la relève du personnel existant puis un système salarial et de compensation qui encourage l'effort et le mérite. L'expérience du Promoteur est un autre atténuant important.

Le risque de dépendance des partenaires est le risque de performance et de défaillance de ces partenaires : il sera couvert par une sélection judicieuse au début de chaque année selon les critères établis. Les partenaires seront aussi liés par des conventions et contrats après plusieurs négociations définissant les termes et les conditions.

2. Risque de marché

C'est le risque qui affecte les prix et le risque de surplus de l'offre sur la demande.

S'agissant des prix, ce risque ne saurait être manifeste d'autant plus qu'il s'agit du couple qualité de services offerts / Prix. Néanmoins le prix pratiqué est fonction de la solidité financière du client.

De plus l'offre ne saurait non plus être supérieure à la demande en raison de la progression en termes de nombres de PME\PMI qui se créent et surtout des besoins à satisfaire et qui évoluent en fonction du cycle de vie de l'entreprise

3. Risque opérationnel

Le risque opérationnel se définit comme celui de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, du personnel et des systèmes internes.

En ce qui concerne notre cabinet, ce risque peut provenir de :

- une fraude interne résultant d'un délit initié d'un employé opérant pour son propre compte avec les clients du cabinet ;
- une utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle du cabinet ;
- une perte des données du cabinet ;
- un dysfonctionnement de l'activité et des systèmes (pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité).

Le risque opérationnel du cabinet sera donc mitigé voire maîtrisé par une motivation du personnel à travers une revue à la hausse des salaires au fur et à mesure du développement des activités du cabinet et surtout son indexation en partie sur le chiffre d'affaire réalisé sur chaque client entretenue par le cabinet.

Il sera question aussi de la formation et du développement au sein du personnel, d'une culture d'honnêteté et un sentiment d'appartenance au cabinet ; étant entendu que chaque membre du personnel signera un contrat de confidentialité des informations traitées par le cabinet pour la protection de nos clients.

Le cabinet mettra aussi en place un système de backup automatique de toutes les informations et données traitées chaque jour dans le cabinet au moyen d'un serveur dédié à cet effet et ceci en dehors des précautions individuelles de sauvegarde, de protection et d'archivage de chaque membre du personnel.

Enfin le cabinet envisagera à se doter d'un générateur pour s'assurer d'une autonomie énergétique indispensable pour l'exploitation du cabinet basée sur l'utilisation excessive du matériel informatique. Le cabinet veillera à la maintenance mensuelle des équipements et diversifiera aussi ses opérateurs de services de télécommunication.

CONCLUSION

Le projet participe de notre contribution à la promotion des PME\PMI au Benin puis à une assurance de leur viabilité et de leur pérennité.

C'est un projet qui vient répondre aux exigences et aux recommandations de l'Etat Béninois.

L'objectif final pour le promoteur, est l'offre de services d'appui techniques aux entreprises visant à assurer à ces dernières, un management de qualité, une compétitivité hors pair, garantissant ainsi leur pérennité pour une meilleure croissance de l'économie béninoise.

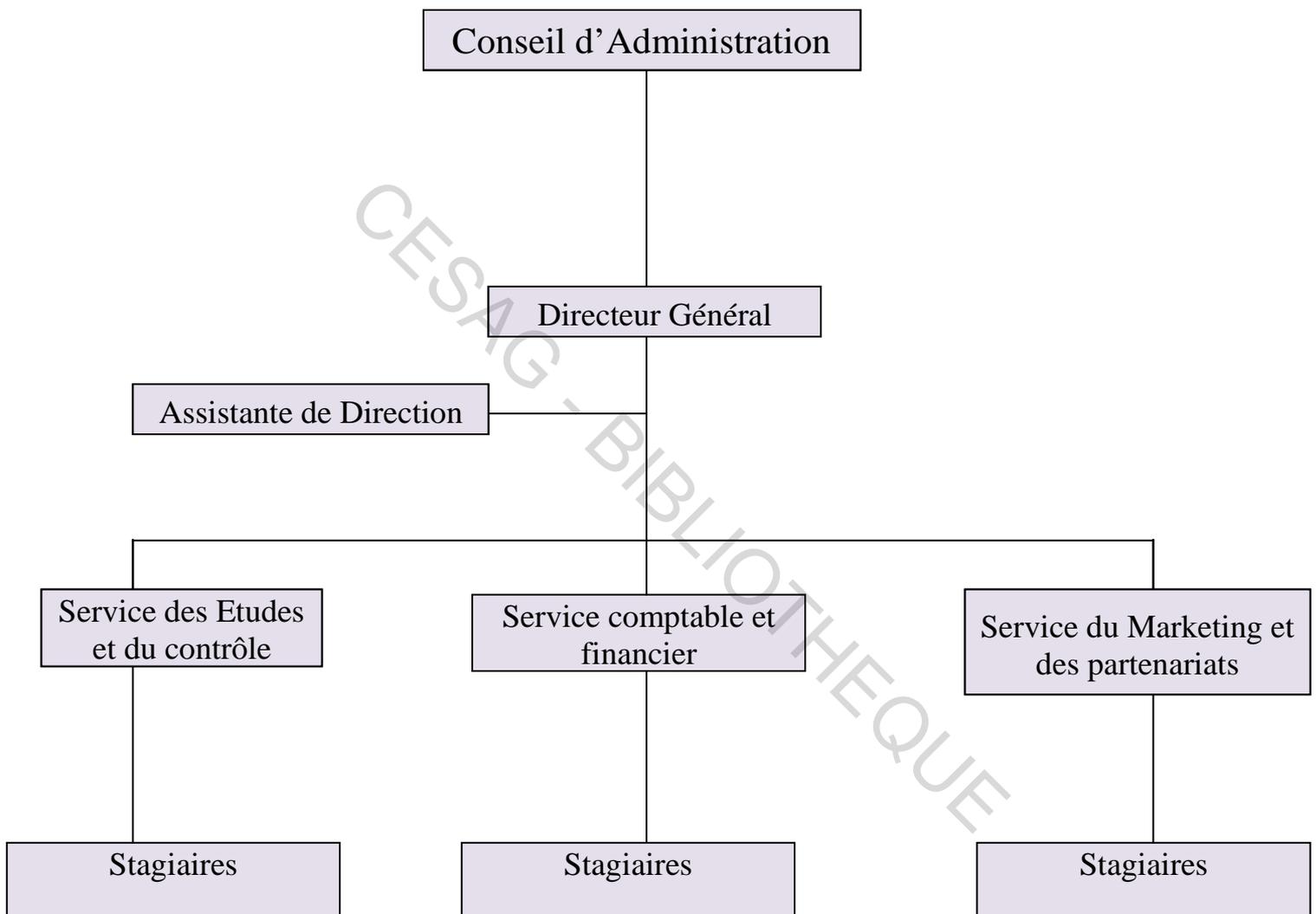
C'est un projet bénéfique à long terme, en terme de qualité de PME\PMI que renfermera le tissu économique du Benin puis en terme de résolution des problèmes de chômages et d'emplois stables que la viabilité de ces entreprises garantira aux demandeurs d'emplois.

Nous recommandons et encourageons donc, des initiatives privées aussi pertinentes, opportunes, indispensables pour le développement et bénéfiques pour l'ensemble de la nation.

Annexes

Annexe N°1 : organigramme du cabinet

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



Annexe N°2 : Récapitulatif des différents détails du projet.**Tableau N°14 : Détail des investissements**

Nature des investissements	Qté/mois	Prix unitaire	Montants	
			1ère année	2 ^{ème} année
droits d'enregistrement	-	Forfait	300 000	
honoraires de conseil	-	Forfait	100 000	
autres frais d'établissement	-	Forfait	50 000	
Frais d'établissement			450 000	0
brevets et licences (Anti-virus)	1	300 000	300 000	
Recherche et Développement			0	0
Achat de logiciels				
- Comptable	1	500 000	500 000	
- De plan d'affaire	1	800 000		800 000
Total investissements immatériels			1 250 000	800 000
Matériel et mobilier			2 500 000	
- Bureaux				
• DG	1	600 000	600 000	
• Autres directeurs	2	400 000	800 000	
• Employés	2	250 000	500 000	
- Fauteuils Directeurs	3	150 000	450 000	
- Chaises visiteurs	6	25 000	150 000	
Matériel informatique			2 000 000	
- Ordinateurs	7	250 000	1 750 000	
- Imprimantes	1	100 000	100 000	
- scanner	1	150 000	150 000	
Véhicule TOYOTA Carina 3			2 000 000	
Aménagement du bureau			500 000	
- Moquettes	3	100 000	300 000	
- Installations techniques	-	Forfait	200 000	
Total investissements matériels			7 000 000	0
Caution Loyer (5mois)	5	200 000	1 000 000	
Caution eau-électricité	-	Forfait	150 000	
Total investissements financiers			1 150 000	0
Total investissements			9 400 000	800 000

Source : Nous-mêmes

Tableau N°15 : Détail des charges de fonctionnement du cabinet

Rubriques et descriptions	1ère année		
	Quantité/Mois	Prix unitaire	Montant
Eau et Electricité C'est un achat non stocké avec paiement de nos consommation chaque fin de mois	12	100 000	1 200 000
Fournitures d'entretien, petit équipement Ceci prend en compte les produits d'entretien et petit outillage pour le nettoyage des bureaux	12	25 000	300 000
Fournitures administratives Ce sont les fournitures comme papier A4, Bic, encreur, cachet...	12	60 000	720 000
Sous-traitance Il s'agit ici d'un contrat de gardiennage du cabinet avec une société spécialisée.	12	50 000	600 000
Loyer et charges locatives C'est le paiement du loyer du cabinet	12	200 000	2 400 000
Locations diverses Location de moyens de déplacement complémentaires pour une visite de site et autres		Forfait	300 000
Entretien et maintenance C'est la maintenance périodique de nos matériels informatiques	12	20 000	240 000
Assurances T.T.C. C'est la prime d'assurance liée au véhicule du cabinet		Forfait	100 000
Etudes et recherche Certaines études ou achat de données		Forfait	500 000
Documentation Ce sont des ouvrages, dictionnaires et revue etc.		Forfait	350 000
Honoraires Les honoraires du conseil juridique pour les modèles de contrats fournis		Forfait	650 000
Publicité Radio, prospectus, plaquette etc.		Forfait	300 000
Déplacements T.T.C. Déplacement pour assistance aux clients à l'intérieur de la ville		Forfait	400 000
Poste et télécom C'est un bonnement pour la communication avec les clients avec paiement mensuel de nos factures	12	41 666	500 000
Services bancaires Frais de tenue de compte perçu par notre banque	12	5 500	66 000
Autres Ce sont des imprévus pour pallier à toute dépense non budgétisée		Forfait	500 000
Total autres achats et charges externes			9 126 000
Impôts et taxes : Taxes et patentes perçues par la mairie			150 000

Source : Nous-mêmes

Tableau N°16 : Budget de trésorerie du cabinet

	Janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
Trésorerie de début de mois		619 500	639 000	658 500	312 000	331 500	351 000	4 500	24 000	43 500	-303 000	-283 500
Achats T.T.C.												
Frais généraux T.T.C.	897 390	897 390	897 390	897 390	897 390	897 390	897 390	897 390	897 390	897 390	897 390	897 390
Rémunérations nettes	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000	1 220 000
Charges sociales				366 000			366 000			366 000		
Décaissement des charges antérieures	2 117 390	2 117 390	2 117 390	2 483 390	2 117 390	2 117 390	2 483 390	2 117 390	2 117 390	2 483 390	2 117 390	2 117 390
Investissements	10 525 000											
Echéances d'emprunt T.V.A. à décaisser		223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110
Autres remboursements	10 525 000	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110	223 110
Total décaissements	12 642 390	2 340 500	2 340 500	2 706 500	2 340 500	2 340 500	2 706 500	2 340 500	2 340 500	2 706 500	2 340 500	2 340 500
Ventes T.T.C.	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000
Encaissements des ventes antérieures	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000	2 360 000
Capital T.V.A. remboursée	10 000 000											
Autres encaissements	901 890											
Total encaissements	13 261 890	2 360 000										
Ecart encaissements-décaissements	619 500	19 500	19 500	-346 500	19 500	19 500	-346 500	19 500	19 500	-346 500	19 500	19 500
Trésorerie fin de mois	619 500	639 000	658 500	312 000	331 500	351 000	4 500	24 000	43 500	-303 000	-283 500	-264 000

Source : Nous-mêmes

Table des matières

Remerciements.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des illustrations.....	III
Résumé.....	IV
Abstract.....	V
Sommaire	VI
INTRODUCTION.....	7
Chapitre I : Besoins d'appui technique des PME/PMI du Bénin.....	11
A- Généralité sur l'économie béninoise.....	11
B- Définition et caractéristiques des PME et PMI	12
1- Définition	13
2- Caractéristiques générales des PME/PMI.....	14
C- Le cadre incitatif et Dispositif de financement des PME/PMI du Bénin.....	15
1- La charte nationale des PME/PMI.....	15
2- Dispositif de financement des PME/PMI béninoises.....	17
Chapitre II : Offre de services techniques aux PME/PMI du Bénin.....	19
A- Notion de services d'appui techniques aux PME/PMI.....	19
1- Définitions littéraires de quelques termes.....	19
a. La définition du service.....	19
b. La définition d'un appui à l'entreprise.....	19
c. La définition de la Technique.....	19
2- Définition conceptuelle.....	20
B- La société.....	21
1- L'analyse SWOT.....	21
i. Forces.....	21
ii. Faiblesses.....	21
iii. Opportunités.....	21
v. Menaces.....	21
2- Description de l'activité du cabinet.....	22
3- Le marché - considérations clés.....	26
a. Situation actuelle du secteur.....	26
b. Potentialités et perspectives du marché.....	29
c. La concurrence.....	29
d. Les facteurs clés de succès.....	30
C-Plan marketing et de ressources humaines.....	30
1. Stratégie de Marketing.....	30
i. Marché cible.....	31
ii. Avantages compétitifs.....	31
iii. Produits.....	31
iv. Prix.....	32
v. Promotion ou distribution.....	32

vi. Place.....	32
2. Plan de ressources humaines.....	33
Chapitre III : Plan d’affaire du cabinet.....	34
A- Evaluation des coûts du projet.....	34
B- Projection financière du projet.....	35
1. Chiffre d’affaire prévisionnel sur les trois prochaines années.....	35
2. Loi de l’encaissement des ventes du cabinet.....	36
3. Les frais de fonctionnement.....	37
4. Masse salariale.....	38
5. Besoin en Fonds de Roulement du cabinet.....	38
6. Compte de résultat du cabinet.....	40
7. Plan de financement du cabinet.....	41
8. Bilan prévisionnel du cabinet.....	41
9. Quelques indicateurs de rentabilité.....	43
C- Analyse du risque.....	44
1. Risque de performance.....	44
2. Risque de marché.....	44
3. Risque opérationnel.....	45
CONCLUSION.....	46
Annexe N°1.....	i
Annexe N°2.....	ii
Table des matières.....	v