



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CESAG



MBA in Banking and Finance
Maîtrise en Banque et Finance
CESAG

MASTER EN BANQUE FINANCE

MBF

Année académique : 2016-2017

Option : Gestion Bancaire et Maîtrise des risques

Projet professionnel

ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN
PROJET DE FORMALISATION D'UNE
PÂTISSERIE SPÉCIALISÉE DANS LA
VILLE D'ABIDJAN

Présenté par :
GUEI Angellot
16^{ème} promotion Master Banque et Finance

Sous la supervision de :
Mme Mariam NZI ANZAN
enseignante spécialisée en Marketing
et étude de marché CESAG.

Dakar, juin 2017

DÉDICACES

À Dieu le père tout puissant pour sa grâce infinie dans ma vie et pour tous ses bienfaits.

À mon père feu GUEI Benjamin

À ma défunte sœur GUEI Larisse Ella ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je voudrais à travers ces mots traduire, toute ma reconnaissance et ma gratitude aux personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce projet professionnel, ainsi qu'à tous ceux qui nous ont apporté soutien et assistance durant notre séjour ici à Dakar.

Nos pensées vont à l'endroit de :

- ❖ Madame Mariam N'ZI ANZAN enseignante spécialisée en marketing et étude de marché, chef du département CESAG professionnel éducation, pour toute son aimable attention et ses encouragements dans l'élaboration de ce projet.
- ❖ L'ensemble du personnel et du corps professoral du CESAG avec à sa tête le professeur Boubacar BAIDARI, pour nous avoir permis de vivre une expérience enrichissante au sein de cette prestigieuse institution panafricaine.
- ❖ Tout le personnel de la coordination du projet MBF. Au coordonnateur Monsieur Ababacar SECK, Madame Chantal OUEDRAOGO et Monsieur Mamadou LEYE, pour leur contribution à notre formation et au rayonnement du programme.
- ❖ Tout le personnel du Service de Coopération et d'Actions Culturelles (SCAC) des ambassades de France à Abidjan et Dakar, pour le soutien moral et financier qu'ils nous ont apporté durant toute cette année scolaire.
- ❖ Ma mère GUEHI Thérèse ainsi qu'à tous mes frères et sœurs ;
- ❖ Madame Juliette N'TAKPE épouse KABLAN ;
- ❖ Madame Fatou BA et toute la grande famille à Dakar ;
- ❖ Madame NANGLE Blandine épouse GADO ;
- ❖ Monsieur Brice MAKOUMBOU pour ses conseils et son soutien moral.
- ❖ Toute la grande famille DIEYE pour le soutien inestimable et ces beaux moments passés ensemble.
- ❖ Tous mes amis de la 16^{ème} promotion du MBF pour ces moments inoubliables que nous avons passés ensemble tout au long de cette année scolaire.
- ❖ À tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenu par leurs actions ou par leurs prières.

Puisse le seigneur vous le rendre, en grâces et bénédictions

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ARRMA	Autorité de Régulation de la Restauration et des Métiers de l'Alimentation
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital
DCS	Direction des Cantines Scolaires
DSPS	Direction des Stratégies de la Planification et des Statistiques
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EBCS	Enquête de Base sur les Cantines Scolaires
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
ENS	Ecole Normale Supérieure
INHP	Institut National d'Hygiène Public
INS	Institut National de la Statistique
MENET-FP	Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
ONU	Organisation des Nations Unies
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAS	Programme d'Alimentation Scolaire
PIB	Produit Intérieur Brut
PIPCS	Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires
PND	Plan National de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SNAS	Stratégie Nationale d'Alimentation Scolaire
SWOT	Strengths (Forces) Weaknesses (Faiblesses) Opportunities (Opportunités) and Threats (Menaces)
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UFHB	Université Félix Houphouët Boigny
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VAN	Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 STRUCTURE DES DÉPENSES DES MÉNAGES PAR MILIEU DE RÉSIDENCE EN 2015 (%).....	6
Tableau 2 OBJECTIFS.....	21
Tableau 3 FORCES ET FAIBLESSES	22
Tableau 4 OPPORTUNITÉS ET MENACES.....	23
Tableau 5 OBJECTIFS DE VENTE	26
Tableau 6 LES PRIX DE VENTE	26
Tableau 7 PLAN DES RESSOURCES HUMAINES.....	33
Tableau 8 DEPENSES DE FORMALISATIONS EN FCFA	35
Tableau 9 EVALUATION DES IMMOBILISATIONS EN FCFA	36
Tableau 10 EVALUATION DU BFR INITIAL EN FCFA.....	38
Tableau 11 BILAN D'OUVERTURE EN FCFA.....	39
Tableau 12 CA PRÉVISIONNEL EN FCFA.....	40
Tableau 13 LES CHARGES PRÉVISIONNELLES EN FCFA	41
Tableau 14 COMPTE DE RESULTAT PRÉVISIONNEL EN FCFA	42
Tableau 15 CALCUL DES FLUX, DE LA VAN ET DU TRI MONTANT EN FCFA.....	43

FIGURES

Figure 1 ÉVOLUTION DE LA POPULATION IVOIRIENNE.....	5
Figure 2 ÉVOLUTION DU PIB DE LA CÔTE D'IVOIRE	7
Figure 3 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CANTINES SCOLAIRES	11
Figure 4 POURCENTAGE DES ÉCOLES PUBLIQUES AVEC CANTINE	11
Figure 5 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS AU PRIMAIRE ET AU SECONDAIRE	16
Figure 6 NIVEAU DE SATISFACTION DES CLIENTS.....	17
Figure 7 FACTEURS POUVANT EMPÊCHER L'ACHAT	17
Figure 8 ÉVALUATION DU NIVEAU DE PRIX ACCEPTABLE PAR LES CLIENTS	18
Figure 9 RÉPARTITION DU CA PAR CATÉGORIE DE CLIENT	20
Figure 10 SEGMENTATION DU MARCHÉ	24
Figure 11 REPARTION DES AVIS DES CLIENTS PAR VARIANTE	25
Figure 12 LES HEURES DE CONSOMMATION DES ÉLÈVES	27
Figure 13 SOURCES D'INFORMATION DES ÉLÈVES.....	28
Figure 14 ORGANIGRAMME	32
Figure 15 DUREE D'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS.....	37
Figure 16 EVOLUTION DU BFR EN FCFA	38
Figure 17 MONTAGE FINANCIER	39
Figure 18 ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET	43
Figure 19 CALCUL DU COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL.....	44
Figure 20 IMPACT DU PROJET EN FCFA.....	45
Figure 21 BILAN PRÉVISIONNEL EN FCFA	50
Figure 22 CHAÎNE DE PRODUCTION.....	51

SOMMAIRE

DÉDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 : ÉTUDE DU MARCHÉ.....	4
I-ANALYSE DU MACROENVIRONNEMENT	4
II-ÉTUDE DE LA RESTAURATION EN MILIEU SCOLAIRE.....	11
III- ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE	14
CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET DÉTERMINATION DES MOYENS TECHNIQUES.....	19
I-PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	19
II-PLAN MAKETING ET OPÉRATIONNEL	24
III-CHOIX ORGANISATIONNEL ET PLAN DES RESSOURCES HUMAINES	30
CHAPITRE 3 : ÉTUDE FINANCIÈRE DU PROJET	35
I-ÉVALUATION DU COÛT DU PROJET	35
II-ÉVALUATION DE LA RENTABILITE.....	38
III-IMPACTS ET RISQUES DU PROJET	44
CONCLUSION GÉNÉRALE	47
BIBLIOGRAPHIE.....	49
ANNEXES.....	50
TABLE DES MATIÈRES	52
RÉSUMÉ	55
ABSTRACT	56

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La restauration en milieu scolaire a toujours été une préoccupation majeure dans le monde entier. L'Organisation des Nations Unies (l'ONU) à travers son Programme Alimentaire Mondial (PAM) travaille à réduire la faim et la pauvreté dans le monde entier et apporte son soutien aux nations en difficultés.

Dans le milieu scolaire, le PAM fournit des collations et des repas sains en vue d'améliorer la santé et le bien être nutritionnel des élèves. Aujourd'hui, cette organisation distribue plus de 18 millions de repas¹ dans les établissements scolaires à travers le monde.

Les Etats Unis à travers le programme Mc Govern-Dole apportent leur soutien à la Côte d'Ivoire. Ce programme d'un coût de 31 millions de dollars, vise à fournir 18 millions de repas équilibrés à 150.000 élèves dans 1000 écoles primaires publiques sur une période de 5 ans : de 2016 à 2020².

En Côte d'Ivoire, les autorités manifestent leur volonté de donner plein effet au droit à l'éducation et veillent à ce qu'il soit exercé sans discrimination sur toute l'étendue du territoire national. À cet effet, le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MENET-FP) et ses partenaires (le PAM, le PNUD, l'UNICEF, l'UNESCO) ont développé des politiques sociales fondées sur les cantines scolaires.

Les cantines scolaires ont donc pour objectifs: de contribuer à la dynamique de l'éducation, de maintenir les enfants à l'école, d'améliorer le taux d'inscription et de lutter contre les carences nutritionnelles des élèves. La Direction des Cantines Scolaires (DCS) du MENET-FP, est donc chargée de la mise en œuvre de la politique d'installation et d'extension des cantines scolaires.

Selon la DCS, la Côte d'Ivoire compte près de 5600 cantines scolaires et nourrit environ 1 100 000 rationnaires par an³.

La Direction de la Stratégie, de la Planification et des Statistiques du MENET-FP, dans son document " statistiques scolaires de poche 2016-2017" montre que la Côte d'Ivoire compte : 5 563 319 élèves dont 3 772 136 au primaire et 1 791 183 au secondaire. Ces élèves sont répartis dans 17 965 établissements scolaires dont 16 324 écoles primaires et 1 641 lycées et collèges sur l'ensemble du territoire.

Les efforts effectués par la DCS et ses partenaires sont donc loin d'être suffisants compte tenu du nombre important et toujours croissant d'élèves et d'établissements scolaires.

¹ [Fr.wfp.org/propos/le.pam.en.chiffres](http://fr.wfp.org/propos/le.pam.en.chiffres)

² <http://ci.usembassy.gov>

³ Eburnietoday.mondoblog.org/tag/cantine

Les autorités concentrent donc leurs efforts essentiellement sur les établissements primaires publics surtout celles qui sont situées dans les zones rurales ou les réalités d'abandon scolaire sont plus palpables.

Les écoles privées (4 304) et la plupart des établissements publics (8 061), ne sont pas pris en compte par la politique de création et d'extension des cantines scolaires. La restauration des élèves dans ces établissements est organisée par les responsables de l'école qui ne peuvent satisfaire les besoins des élèves. Ce qui explique le développement aux alentours des écoles de marchés parallèles. Ces marchés n'offrent pas toujours des repas de qualité nécessaires aux besoins des élèves et les exposent à des problèmes de sécurité alimentaire.

Cette situation a favorisé en 2013, la création d'une pâtisserie spécialisée en vue de proposer aux établissements scolaires une offre adaptée aux besoins nutritionnels des élèves de la ville d'Abidjan. Cette pâtisserie est spécialisée dans la production, la distribution et la commercialisation de beignets appelés Samossas dans les établissements scolaires. Elle manque de ressources (financières et matérielles) et ne peut profiter pleinement d'un marché en forte croissance. Sa capacité de production étant limitée, elle est contrainte d'exercer de manière informelle.

Comment peut-elle mobiliser les ressources nécessaires à son développement? De combien pourrait-elle accroître son chiffre d'affaires? Comment serait-elle organisée? Quels sont les moyens matériels, humains et financiers qu'elle doit mettre en œuvre?

Toutes ces interrogations s'articulent autour d'une question centrale: Quel serait, le niveau d'activité et de rentabilité acceptable, qui pourrait justifierait le passage du secteur informel à une entreprise légalement constituée?

La réponse à une telle question nécessite une **“évaluation financière d'un projet de formalisation d'une pâtisserie spécialisée dans la ville d'Abidjan”**.

Notre objet principal est donc de mener une étude de faisabilité en trois étapes.

- Etudier le marché de la restauration en milieu scolaire en vue d'effectuer des prévisions de vente.
- Définir l'ensemble des moyens (organisationnels, stratégiques et opérationnels) nécessaires à la mise en œuvre du projet.
- Evaluer le coût et la rentabilité financière du projet.

La rédaction de ce projet, nous permet non seulement de satisfaire à une des conditions nécessaires à l'obtention de notre diplôme de Master en Banque et Finance (MBF), mais aussi d'acquérir des compétences supplémentaires dans le montage de projet. En outre, elle permet de

mobiliser les connaissances acquises durant notre cursus. Sa mise en œuvre est pour nous une importante source de revenu.

Au niveau des établissements, la mise en place de notre pâtisserie, contribue à augmenter l'offre de produits alimentaires de qualité. Elle a un intérêt réel pour les élèves car, elle garantit leur sécurité alimentaire à moindre coût. Aussi, l'offre de samossas engendre une entrée supplémentaire de ressources financières pour les cantines, car elles perçoivent des commissions sur les ventes qu'elles réalisent.

Au niveau du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG), notre travail contribuera à l'enrichissement de la bibliothèque. Il pourra être pour les étudiants désireux d'entreprendre une aide pour leurs travaux de recherche et dans la pratique des moyens à mettre en œuvre pour sortir une activité du secteur informel.

La démarche méthodologique utilisée pour la rédaction de ce projet se base sur notre expérience du marché de la restauration scolaire.

Nous avons réalisé une étude en 3 phases :

- ❖ la première consiste à étudier le marché à travers la collecte de données ou d'informations ; par la recherche documentaire et par un questionnaire adressé aux élèves.
- ❖ La deuxième phase est consacré à l'analyse des informations reçues par des outils tels que Excel et Google form. Cette analyse nous a permis de fixer les objectifs et de définir un plan marketing.
- ❖ La troisième phase est consacrée à des enquêtes auprès des fournisseurs de matières premières pour l'évaluation des besoins et auprès des fournisseurs d'investissement pour nous permettre d'estimer le coût du matériel technique à acquérir.

L'ensemble des idées et des actions à mener sont organisées en trois chapitres eux-mêmes subdivisés en trois parties.

Le premier chapitre est consacré à l'étude du marché. Dans ce chapitre, nous avons étudié l'environnement (macro et le micro) de la restauration scolaire et analysé l'offre et la demande du marché.

Le deuxième chapitre, définit les moyens stratégiques, organisationnels et opérationnels. Nous avons présenté la société, bâti sa stratégie et fixé les objectifs à atteindre.

Dans le troisième chapitre, nous avons effectué une évaluation financière du projet. Nous avons commencé par déterminer le coût du projet, présenté le mode de financement, et évalué la rentabilité du projet.

CHAPITRE 1 : ÉTUDE DU MARCHÉ

L'étude de faisabilité commerciale de notre projet requiert une analyse des différentes variables pouvant influencer les activités de notre pâtisserie. Dans ce chapitre, nous avons analysé le macroenvironnement, le secteur de la restauration en milieu scolaire et l'offre et la demande du marché.

I-ANALYSE DU MACROENVIRONNEMENT

Le macroenvironnement, est composé de facteurs de l'environnement externe de l'entreprise, qui peuvent influencer ses choix. Cette analyse, nous permet de déceler les opportunités mais aussi de connaître les menaces qui peuvent entraver, le bon fonctionnement de notre entreprise.

1-Situation démographique et socioéconomique

Dans cette partie, nous analysons la situation démographique et la situation socioéconomique de la Côte d'Ivoire.

1-1-Situation démographique

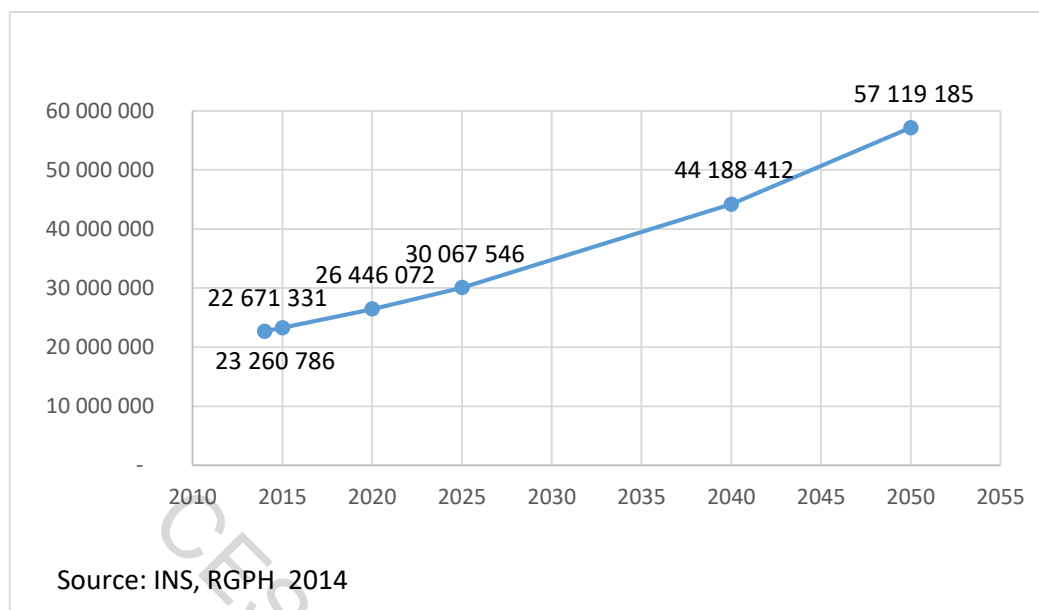
La situation démographique de la Côte d'Ivoire, peut s'analyser au niveau de la population prise dans son ensemble et au niveau des caractéristiques des ménages.

1-1-1- Population ivoirienne

Le dernier recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) effectué en 2014, par l'Institut National de la Statistique (INS) de la Côte d'Ivoire, a dénombré 22 671 331 habitants.

Aujourd'hui, les projections réalisées par l'INS avec l'hypothèse du maintien du taux d'accroissement moyen de la population à 2,6%, la Côte d'Ivoire compterait le 15 mai 2017, environ 24 486 070 habitants.

Figure 1 ÉVOLUTION DE LA POPULATION IVOIRIENNE



Cette population cosmopolite, se caractérise par sa jeunesse. La tranche de la population ayant entre 0 et 14 ans était de 9 481 351 en 2014 soit 41,82% de l'ensemble de la population. Elle est répartie sur l'ensemble du territoire national et se concentre dans les zones urbaines, notamment dans les plus grandes villes : Abidjan, Bouaké, Daloa, Korhogo et Yamoussoukro.

La ville d'Abidjan compte à elle seule plus de 4 395 243 habitants soit 19,38% de la population. La population Abidjanaise est inégalement répartie dans les différentes communes de la ville. Les deux communes : Yopougon (1 071 543) et Abobo (1 030 658) cumulent à elles seules 2 102 201 habitants soit 47,83%. La commune de Cocody ou notre pâtisserie est implantée vient en troisième position avec 447 055 habitants.

La population à la fois nombreuse et très jeune, est un atout important pour le développement et le dynamisme de l'activité économique. Cependant, sa pertinence dans l'analyse de l'environnement externe de notre entreprise, doit en outre tenir compte des caractéristiques des ménages.

1-1-2- Caractéristiques des ménages

La Côte d'Ivoire compte plus de 4 171 496 ménages qui regroupent en moyenne 5,4 personnes. L'analyse de la structure de dépense de consommation d'un ménage ivoirien montre que les dépenses alimentaires, représentent une part très importante dans leur budget de consommation. Le pays lui-même consacre plus de 61,8% de son PIB à la consommation

finale⁴. Quand aux ménages, leurs dépenses de consommation alimentaire représentaient en 2015 près de 45,6% du total de leurs dépenses. En milieu rural, les dépenses d'alimentation des ménages, représentent plus de 55,8%, tandis qu'en milieu urbain elle fait 39,1%.

Tableau 1 STRUCTURE DES DÉPENSES DES MÉNAGES PAR MILIEU DE RÉSIDENCE EN 2015 (%)

POSTES	Urbain	Rural	Ensemble
Aliments	39,1	55,8	45,6
Logement	20,8	8,8	16,1
Education	4,1	1	2,9
Santé	2,6	3,2	2,8
Habillement	5,4	6,3	5,8
Transport	11,5	11,4	11,5
Communication	7,7	5	6,6
Biens durables	0,9	0,6	0,8
Autres	7,9	7,9	7,9
TOTAL	100	100	100

Source: INS, ENV 2015

L'importance de l'alimentation dans la dépense est un indicateur du niveau de pauvreté. En Côte d'Ivoire, nous avons constaté le repli de la pauvreté, car son niveau a connu une baisse entre 2008 (48,9%)⁵ et 2015 (46,3%)⁶.

1-2-Situation socioéconomique

La situation sociopolitique qu'a connue la Côte d'Ivoire, a fortement contribué à dégrader sa situation économique. La mise en place des différents PND, laisse entrevoir de bonnes perspectives pour les années à venir. Dans cette partie, nous relatons l'évolution de l'économie ivoirienne et décrivons les différentes perspectives du PND 2016-2020.

1-2-1- Évolution de l'économie Ivoirienne

L'activité économique de la Côte d'Ivoire de la dernière décennie, a été fortement tributaire de sa situation politique et sociale, des années 2000. La crise sociopolitique qu'a connue le pays, a plongé son économie dans une récession et les populations dans une situation d'extrême pauvreté. En 2008, la tranche de la population qui vivait en dessous du seuil de pauvreté monétaire de 661 FCFA, représentait 48,9%.

⁴ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NE.CON.PETC.ZS>

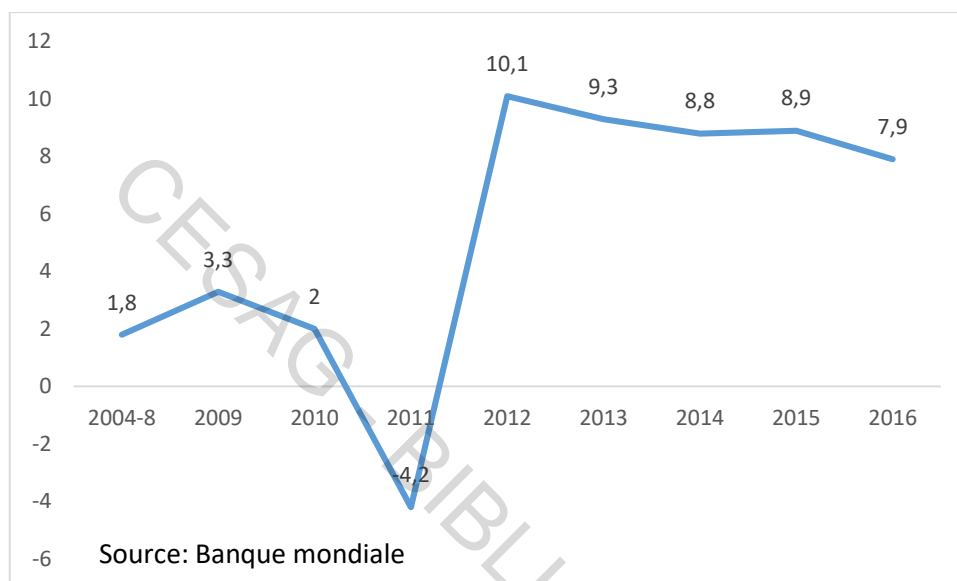
⁵ DRSP : stratégie de relance du développement et de réduction de la pauvreté P.viii.

⁶ INS ENV 2015 enquête sur le niveau de vie des ménages P.9

La crise postélectorale de 2010 a aggravé cette situation peu reluisante, entraînant la destruction de l'outil de production et un déplacement massif des populations. Cela a conduit le pays dans une situation chaotique en 2011 avec un taux de croissance de -4,2%.

Depuis lors, les autorités du pays se sont employées à mettre en œuvre un ensemble de réformes à travers le Document de Stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP). Aujourd'hui, la Côte d'Ivoire connaît le taux de croissance le plus élevé de la sous-région.

Figure 2 ÉVOLUTION DU PIB DE LA CÔTE D'IVOIRE



Le plan national de développement de la période 2012-2015, a relancé le niveau de la production et amélioré les conditions de vie des ménages. Les réformes sectorielles et les investissements massifs (environ 20% du PIB en 2015) effectués dans le cadre de ce plan, a permis de réaliser sur la période un taux de croissance moyen annuel d'environ 9%⁷.

Aujourd'hui, malgré les tensions sociales constatées en début d'année dans le pays, la Côte d'Ivoire entend continuer sur sa lancée. Le cap est donc fixé sur son émergence à l'horizon 2020 à travers le PND 2016-2020.

1-2-2- Plan national de développement 2016-2020

Depuis plus de quatre ans, la Côte d'Ivoire connaît un succès économique remarquable. Ce succès s'illustre par une croissance rapide de son PIB, qui a fait reculer le niveau de la pauvreté. De l'ordre de 18.880 milliards de FCFA en 2015, il a connu une évolution de 7,9% en 2016. En 2017, l'objectif est d'atteindre un taux de croissance de 8,9%⁸.

⁷ Résumé PND2016-2020 P.1.

⁸ Note de cadrage macroéconomique à moyen terme du groupe consultatif du PND 2016-2017.

La loi, portant plan national de développement, entend transformer la Côte d'Ivoire en une économie Emergente à l'horizon 2020. Ce plan a pour priorité de mettre en œuvre une politique d'industrialisation rapide, une transformation structurelle de l'économie, des institutions et la création d'opportunités élargies d'emplois.

Selon la note de cadrage macroéconomique du PND 2016-2020, le volume des actions et des investissements à réaliser sur la période, se chiffre à plus de 30.000 milliards de FCFA dont 11.284 milliards pour le secteur public. Les investissements privés sont évalués à 18.716 milliards de FCFA soit 62,4% du total des investissements.

Ce programme repose sur cinq piliers, qui sont des axes stratégiques devant conduire le pays à l'émergence en 2020. Ces axes sont principalement :

- ❖ le renforcement de la qualité des institutions et de la gouvernance
- ❖ l'accélération du développement du capital humain et du bien-être social.
- ❖ l'accélération de la transformation structurelle de l'économie par l'industrialisation.
- ❖ le développement des infrastructures harmonieusement répartie sur l'ensemble du territoire national et la préservation de l'environnement.
- ❖ le renforcement de l'intégration régionale et de la coopération internationale.

2-Cadre institutionnel et réglementaire

Dans cette partie, nous présentons le cadre institutionnel et la réglementation applicable aux entreprises exerçant des activités de pâtisserie.

2-1-Cadre institutionnel

La Côte d'Ivoire, dispose d'organes chargés d'encadrer l'activité de restauration sur l'ensemble du territoire national. Au nombre de ceux-ci, nous avons l'Autorité de Régulation de la Restauration et des Métiers de l'alimentation (l'ARRMA) et l'Institut National d'Hygiène Public (INHP).

2-1-1-Autorité de Régulation de la Restauration et des Métiers de l'Alimentation (ARRMA)

L'ARRMA, est un organisme étatique créé en 2010 par le ministère en charge du tourisme. Le but de cette organisation, est d'apporter des solutions aux problèmes de l'alimentation et de la restauration en Côte d'Ivoire. Elle a pour principale mission, de professionnaliser le secteur de la restauration et de permettre aux acteurs, de bénéficier d'un cadre propice à l'exercice de leurs activités. Elle veille au respect des textes en vigueur et propose de mettre à

la disposition des restaurateurs, un ensemble de produits et de services. Ses propositions, visent à garantir la performance et à assurer la pérennité des services offerts à la clientèle.

Les produits de l'ARRMA, permettent d'améliorer la qualité du plateau technique des professionnels du secteur. Ils sont constitués d'un annuaire, de box modernes, d'équipements de protection et de la carte professionnelle.

Les services que propose l'ARRMA, visent à promouvoir le secteur, à organiser les différents acteurs et à faciliter la constitution de garanties pour l'obtention de financement. Ces services sont resto-cred, resto-form, blue sky et la notation.

2-1-2-Institut national d'hygiène publique (INHP)

L'INHP, est un établissement public national placé sous la tutelle du ministère de la santé et de l'hygiène public. Cet institut, est chargé d'appliquer la politique d'hygiène publique sur toute l'étendue du territoire national. Il assure la prophylaxie et le contrôle des épidémies.

Dans le cadre de ses activités quotidiennes, l'INHP effectue des contrôles sanitaires dans les établissements publics et privés, qui accueillent un nombre important d'individu. Les contrôles, ont pour objectifs le respect des normes d'hygiène dans ces établissements afin de prévenir ou d'assurer une surveillance épidémiologique.

L'INHP assure aussi, l'inspection sanitaire à la charge des établissements recevant le grand public. Ces inspections, lorsqu'elles sont effectuées dans les conditions requises donnent droit à un certificat de salubrité d'une durée de validité d'un an.

Les établissements, sont classés par paquet dans le cadre de l'inspection sanitaire. Le paquet I, d'un coût de 20 500 FCFA concerne: les boulangeries, pâtisseries, restaurants, cantines, établissements scolaires, bars, maquis, salons de coiffures. Le paquet II coûte 40 500 FCFA et regroupe les hôtels classés, les supermarchés, les pharmacies et cliniques. Le paquet III de 50 500FCFA s'adresse aux hypermarchés, universités privés, grandes écoles, polycliniques et entrepôts de denrées alimentaires.

2-2-Cadre réglementaire

L'activité de boulangerie-pâtisserie, fait partie des activités classées dans le secteur artisanal. A ce titre, elle est régie par la loi N° 2014-338 du 05 juin 2014 relative à l'artisanat. Cette loi en ses 65 articles, précise les conditions et les modalités d'acquisition de la qualité d'artisan. Elle définit aussi, les droits et obligations inhérent à l'exercice de l'activité artisanale.

2-2-1- Conditions et modalités d'acquisition de la qualité d'artisan

La qualité d'artisan, est reconnue à toute personne physique ou morale exerçant une activité artisanale. L'article 1 considère comme activité artisanale : toute activité dont le mode de production principalement manuel, peut inclure l'utilisation de machines et outillages, mécaniques, électriques ou électromécaniques.

Les personnes physiques, exerçant une activité artisanale sont regroupées en différentes catégories :

- ❖ Le maître artisan
- ❖ L'artisan
- ❖ Le compagnon artisan
- ❖ L'apprenti-artisan
- ❖ L'aide familiale

Les personnes morales, peuvent revêtir les formes juridiques suivantes :

- ❖ Entreprise individuelle ou familiale
- ❖ Société civile professionnelle
- ❖ Société coopérative du secteur de l'artisanat
- ❖ Groupement d'intérêt économique du secteur de l'artisanat
- ❖ Société à responsabilité limitée du secteur de l'artisanat

2-2-2- Droits et obligations des artisans

L'exercice de l'activité d'artisan, est subordonné au respect de certaines règles et prescriptions définies dans la loi sus citée.

Les artisans et les entreprises artisanales, sont tenus au terme des articles 34 et 37, de s'inscrire au répertoire des entreprises du secteur de l'artisanat, dans les trois mois qui suivent leur identification par la chambre des métiers. Elles ont l'obligation de s'affilier à la caisse nationale de prévoyance sociale, de s'immatriculer auprès de l'administration fiscale et de souscrire à une assurance responsabilité civile professionnelle.

Les entreprises artisanales, ont le droit de se regrouper au sein d'organisation professionnelles (associations, organisations non gouvernementales, faïtières ou les syndicats). Cette liberté d'association permet aux entreprises de garantir la défense de leur droit vis-à-vis des tiers.

II-ÉTUDE DE LA RESTAURATION EN MILIEU SCOLAIRE

Le marché de la restauration en milieu scolaire, concerne une population de plus de 5 563 319 élèves, répartis dans 17 965 établissements publics et privés. Elle répond à une double exigence : maintenir les élèves à l'école et assurer leur sécurité alimentaire. Elle se fait pour la plupart des établissements scolaires dans les cantines scolaires. Ces cantines, sont des espaces aménagés pour la confection des repas et la restauration des élèves.

La restauration dans les établissements, peut être différente d'une école à une autre selon qu'il s'agisse d'une cantine publique ou privée.

1-Restauration dans les cantines publiques

La Côte d'Ivoire compte environ 5600 cantines scolaires publiques. La restauration dans les cantines publiques concerne essentiellement les établissements scolaires primaires qui sont au nombre de 13 195. Ce qui nous donne un taux de couverture de 42,44%.

Figure 3 ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CANTINES SCOLAIRES

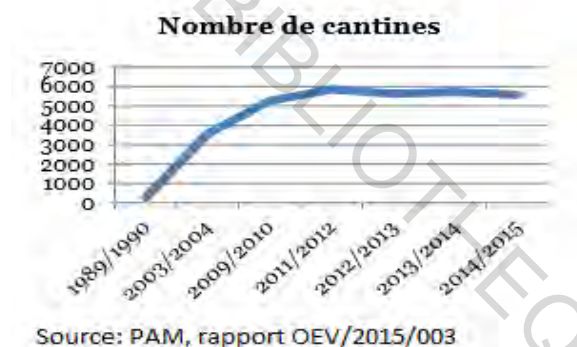
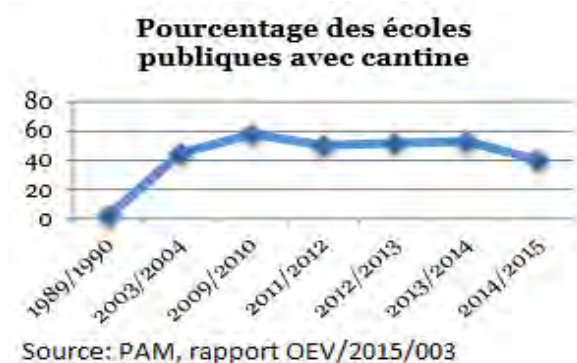


Figure 4 POURCENTAGE DES ÉCOLES PUBLIQUES AVEC CANTINE



L'organisation de la restauration dans les établissements publics, est du ressort de la Direction des Cantines Scolaires (DCS). La DCS, focalise ses actions dans les établissements

primaires publics notamment ceux qui sont situés dans les zones rurales ou les réalités d'abandon scolaire sont les plus palpables.

La spécificité des cantines primaires publiques, réside dans le coût du repas offert aux pensionnaires. Elles bénéficient d'une subvention soit de l'Etat, soit d'un autre organisme partenaire.

La gestion de ces cantines, est assurée par :

- ❖ un comité de gestion, chargé de superviser les activités de la cantine et de s'assurer de sa fonctionnalité et de la propreté de son environnement immédiat.
- ❖ un gérant, qui administre et organise les activités de la cantine
- ❖ une cantinière, qui est chargée de confectionner les repas des rationnaires et de veiller à la sécurité du matériel.

La DCS et ses partenaires, ont mis en place deux programmes pour accroître leurs actions en faveur des élèves.

1-1-Programme d'alimentation scolaire (PAS)

Le programme d'alimentation scolaire consiste à :

- ❖ acheter de la nourriture sur le marché pour approvisionner les cantines
- ❖ distribuer des repas chauds, des collations ou des biscuits au sein des cantines
- ❖ distribuer des rations alimentaires à emporter en famille.

Cette distribution est faite en ciblant des zones géographiques en fonction, du niveau de pauvreté, de la prévalence de l'insécurité alimentaire ou des faibles taux de réussite scolaire.

Le PAS a des effets tangibles, car il permet d'améliorer le taux d'assiduité et le taux de rendement des élèves. Il assure le maintien des enfants à l'école et améliore le taux de scolarisation de la jeune fille.

L'insuffisance de ressources freine les actions entrepris dans le cadre de ce programme. En 2015, le PAM estimait à 14%⁹ le taux de couverture des PAS sur l'ensemble du territoire national.

1-2-Programme intégré de pérennisation de cantine scolaire (PIPSCS)

Le PIPSCS, est une composante du PND de la Côte d'Ivoire. Il s'inscrit dans la stratégie nationale d'alimentation scolaire (SNAS) 2012-2017 dont le slogan est : " une école, une cantine, un groupement". Ce choix, traduit la volonté des autorités ivoiriennes de parvenir

⁹ Rapport OEV/2015/003 du PAM sur les PIPCS

progressivement à une autonomie de la gestion et de l'approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux.

De portée plus générale, le PIPCS est conçu pour être un vecteur de développement et son but est d'aider les communautés, à s'approprier le fonctionnement et la gestion des cantines scolaires.

Ce programme, a un impact non seulement sur la sécurité alimentaire des élèves, mais aussi sur la valorisation des ressources humaines locales. Il consiste à financer les microprojets agricoles des groupements féminins, mobilisés autour des cantines.

En 2015, selon les informations de la DCS, 850 groupements mobilisés avaient produit 3640,84 tonnes de vivres dont 515,17 tonnes ont servi à alimenter les cantines publiques.

2-Restauration dans les cantines privées et les autres établissements publics

La restauration dans les cantines privées et dans certains établissements publics concerne plus de 4 463 319 d'élèves. Ces derniers ne sont pas pris en compte par les différentes politiques d'alimentation scolaire.

L'organisation de la restauration dans leurs établissements, est à la charge des responsables de l'école.

Pour répondre aux besoins nutritionnels des élèves, les responsables mettent à leur disposition soit des cantines privées soit des marchés organisés. À la différence des cantines publiques, les repas proposés ne sont pas subventionnés et les élèves doivent disposer d'un pouvoir d'achat pour se restaurer.

2-1-Cantines scolaires privées

Une cantine privée, est une cantine gérée par une entité privée ou présente dans un établissement scolaire privé. La mise en place, l'organisation et la gestion de ces cantines est à la charge des responsables de l'établissement dans lesquels ces cantines sont implantées. Elles proposent aux élèves, un service de restauration moyennant le paiement d'une certaine somme.

Les modes de paiement peuvent se faire soit par abonnement à l'année, au mois ou par achat direct chaque jour. Le déjeuner est le seule repas proposé par la cantine. Les goûter pris par les élèves pendant les heures de pause sont à leur charge.

2-2-Les marchés organisés

Les marchés organisés existent pour la plupart d'entre eux au sein des établissements scolaires publics ne disposant pas de cantine. Les responsables des établissements, se chargent d'organiser des marchés pouvant recevoir plusieurs vendeurs. Ils attribuent des autorisations de vente à des restaurateurs qui viennent proposer des produits alimentaires aux élèves. Ils s'assurent aussi de la bonne qualité des produits offerts aux élèves. Chaque élève consomme en fonction de ses besoins et de son budget.

III- ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

L'analyse de l'offre et de la demande s'est effectuée par la recherche documentaire et par la recherche empirique (enquête).

L'étude documentaire avait pour objectif de recueillir des données ou des informations sur la restauration dans les cantines scolaires. Elle a consisté, à faire la synthèse des différents documents que nous avons lus. Ces documents étaient constitués de rapport et d'étude : "Statistiques scolaires de poche 2016-2017" du MENET-FP, "Enquête de Base des Cantines Scolaires (EBCS) projet Mc Govern-Dole" de l'INS et du rapport N°OEV/2015/003 du PAM sur le PIPCS.

L'enquête a été réalisée dans les écoles clientes de la pâtisserie. Il s'agit de Saint-Viateur, Figuier, la Pérouse et Avicenne (Riviera Palmeraie) et de l'Ecole normale Supérieure (ENS) situé dans l'enceinte de l'Université Felix Houphouët Boigny (UFHB) de Cocody. Cette enquête, nous a permis de mesurer le niveau de satisfaction de la clientèle. Le niveau de satisfaction est lié à la qualité du produit, au prix pratiqué et à la gamme de produit disponible.

Les questions sous-jacentes à l'enquête ont porté sur :

- ❖ le degré de satisfaction des clients vis-à-vis du produit.
- ❖ Leurs suggestions en vue d'améliorer la qualité du produit pour accroître nos ventes.

Le questionnaire a été construit, sur la base de notre expérience du marché et les questions posées étaient des questions fermés à choix unique pour certaines et à choix multiples pour d'autres. Ce questionnaire a été envoyé par l'application Google form à trois enquêteurs, qui se sont chargés de l'administrer directement aux élèves en face à face. Les réponses recueillies ont été par la suite reportées dans l'application Google form par les enquêteurs. Ce qui nous a permis de les obtenir directement par internet. Nous avons constitué un échantillon

de convenance de 300 individus, car nous ne disposons pas d'informations sur les caractéristiques de la population mère.

Le taux de réponse obtenu était de 84,66% (254 réponses sur 300) et le traitement s'est fait par l'application Google form avec le logiciel Excel.

Cette enquête, nous a permis de comprendre les caractéristiques de la demande et de mieux cerner les attentes du marché, afin d'adapter notre produit aux besoins de la clientèle réelle et potentielle.

1-Analyse de l'offre

L'offre de produit alimentaire dans les cantines scolaires est effectuée pour une partie par l'état et ses partenaires au sein des cantines publiques et pour une autre partie très importante par des restaurateurs informels.

1-1-L'offre publique

L'offre publique concerne les produits mis à la disposition des cantines publiques à travers les différents programmes d'alimentation scolaires.

Le gouvernement ivoirien a consacré entre 2012 et 2015, plus de 3 milliards à l'achat de vivre pour l'alimentation des cantines scolaires publiques. Les repas offerts sont constitués de plats de riz, de ragoûts, de l'attiéké. Ces plats sont subventionnés et la contribution des élèves est comprise entre 25f et 100f par repas.

1-2-L'offre privée

L'offre privée est celle qui est proposée par des structures privées au sein des cantines et des marchés organisés. Ces structures exercent pour la plupart d'entre elles dans le secteur informel. Les produits alimentaires qui sont proposés, sont composés de beignets, de sandwich, de viennoiserie. Il est aussi proposé aux élèves des repas confectionnés composés de riz, d'attiéké et d'allocos. Les prix pratiqués varient de 100f à 1000f en fonction du produit.

2-Analyse de la demande

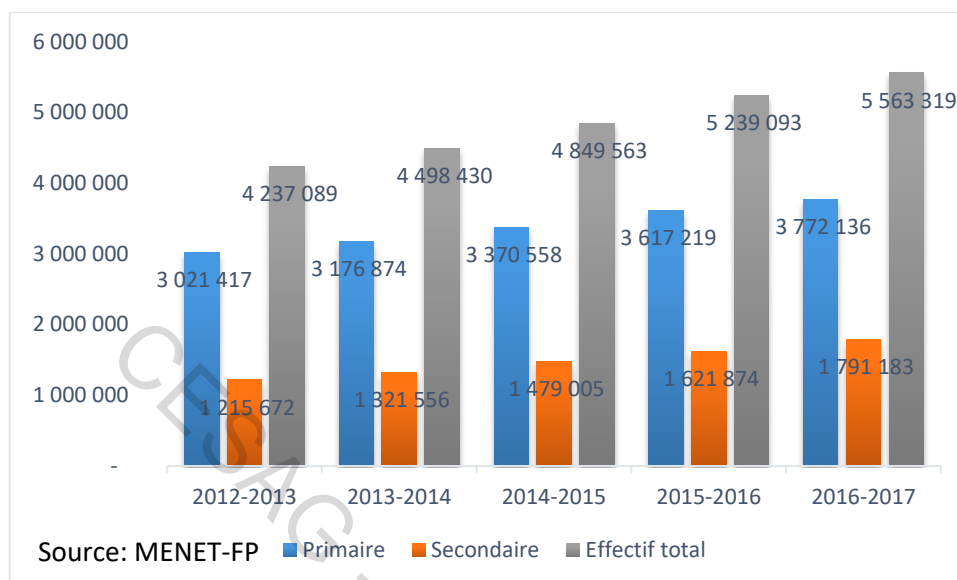
La demande de notre produit concerne l'ensemble des élèves répartis sur le territoire national. Avant d'étudier les caractéristiques de cette demande nous allons analyser son évolution.

2-1-Évolution de la demande

Le nombre d'élèves inscrit dans les établissements scolaires ne cesse d'augmenter depuis plusieurs années. Cette évolution, se constate tant dans le primaire que dans le secondaire et s'explique par la volonté des dirigeants de faire de "l'éducation pour tous" une priorité.

Le nombre d'inscrit au primaire, est passé de 3 021 417 à 3 772 136 soit une augmentation de plus de 24% sur la période de 2012 à 2017. Quant au secondaire, il est passé de 1 215 672 à 1 791 123 soit une augmentation de plus de 47,3%.

Figure 5 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS AU PRIMAIRE ET AU SECONDAIRE



Les programmes différents programmes d'alimentation scolaire de l'état et ses partenaires, ne prennent en compte que 1 100 000 élèves. Ce qui nous donne donc au niveau national, une population de 4 463 319 élèves qui représentent un énorme marché pour des restaurateurs privés.

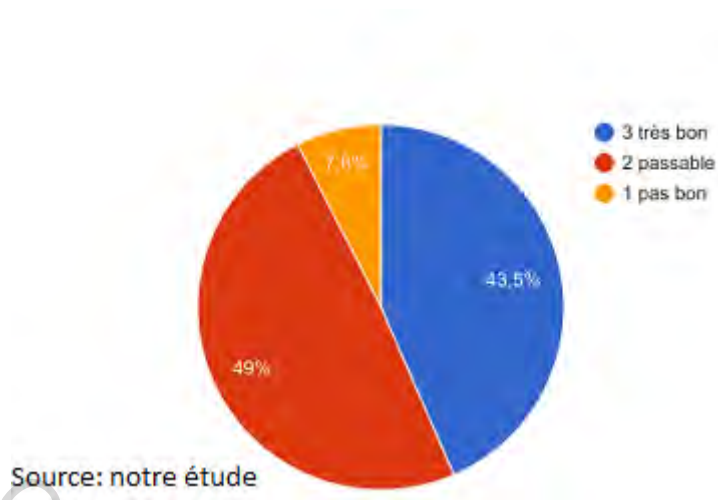
Au niveau de la ville d'Abidjan subdivisée en quatre directions régionales, on dénombre plus de 1 153 731 élèves.

Dans la direction régionale d'Abidjan 1 dans laquelle la pâtisserie est implantée, nous avons 204 331 élèves dont 117 850 au primaire et 86 481 au secondaire repartis respectivement dans 396 écoles primaires et 85 écoles secondaires.

2-2- Caractéristiques de la demande

La demande réelle de notre pâtisserie est constituée de 4 établissements secondaires, d'une école primaire et d'un établissement supérieur et des autres clients. L'enquête satisfaction qui a été réalisé auprès de notre clientèle nous a permis de connaître le degré d'appréciation de notre produit et de déceler les attentes du marché.

Figure 6 NIVEAU DE SATISFACTION DES CLIENTS

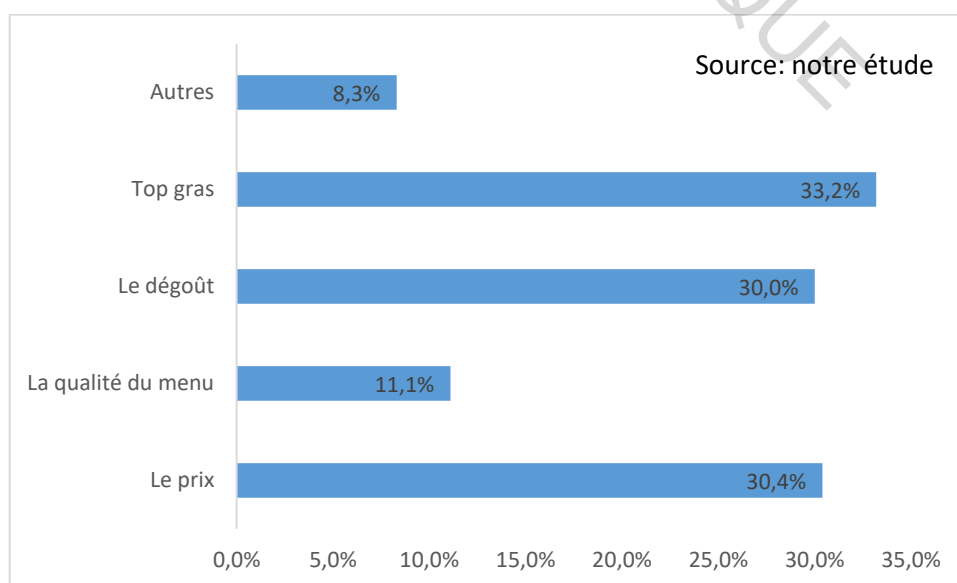


Sur un échantillon de 254 personnes interrogées 43,5% estiment que le produit est très bon, parmi ces derniers 56,36% sont au premier cycle, 16,36% au second et 27,27% au cycle supérieur. Les clients ayant donné un avis passable sont les plus nombreux, ils représentent 49% des personnes et sont constitués à 69,9% d'élèves du premier cycle, 20,16% du second cycle et 16,5% du supérieur.

Seulement 7,5 % des personnes interrogés trouvent que le produit n'est pas bon.

Malgré le niveau d'appréciation du produit, les clients ont eu à faire des critiques sur la qualité du produit. Ainsi, à la question de savoir les raisons qui peuvent les empêcher de consommer le produit, nous constatons que les clients ont des avis partagés.

Figure 7 FACTEURS POUVANT EMPÊCHER L'ACHAT



33,2% des clients pensent que le produit est trop gras.

30,4% trouvent que le prix peut les empêcher de consommer le produit.

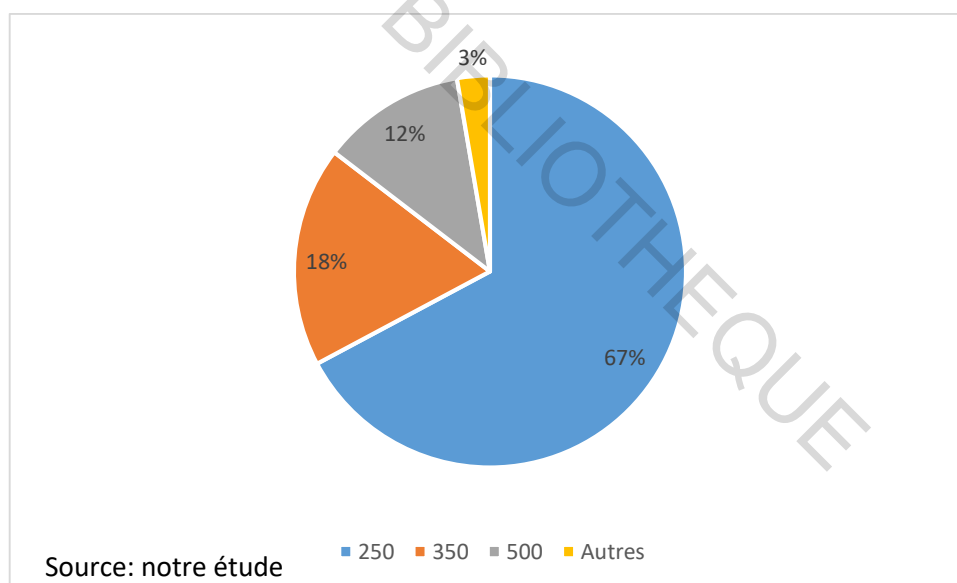
Le dégoût est aussi un facteur important qui peut influencer les décisions d'achat des consommateurs car 30% des clients estiment que le fait que le menu ne change pas entraîne le dégoût.

11,1% des personnes interrogées pensent que la mauvaise qualité du menu peut les dissuader d'acheter le produit.

Enfin 8,3% estiment que d'autres facteurs non énumérés peuvent influencer leur décision d'achat.

Les clients demandent une amélioration de la qualité du produit, car 73,6% d'entre eux préfèrent un changement et une variation du menu proposé. Dans le même temps 67,2% des clients pensent qu'il faut maintenir le prix actuel qui est de 250 FCFA. Ceux qui sont favorable à une augmentation représentent 32,8%.

Figure 8 ÉVALUATION DU NIVEAU DE PRIX ACCEPTABLE PAR LES CLIENTS



Les clients sont nombreux (67,2%) à ne pas vouloir une augmentation du prix pour une amélioration de la qualité du produit. Parmi cette catégorie de client, 18,45% sont du supérieur, 69,64% sont du premier cycle et 11,91% au second cycle.

Aussi nous constatons que 18,2% des interrogés sont favorables à une augmentation du prix de 100 FCFA (de 250 à 350 FCFA) et 11,9% se disent prêt à déboursier 500 FCFA pour une amélioration de la qualité du produit.

CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET DÉTERMINATION DES MOYENS TECHNIQUES

Le chapitre précédent, nous a permis d'appréhender les différentes variables de l'environnement externe pouvant influencer le fonctionnement de notre activité. Elle nous a aussi permis de comprendre les caractéristiques et les besoins du marché.

Dans ce chapitre, nous présentons notre pâtisserie et définissons ses orientations stratégiques, opérationnelles et organisationnelles.

I-PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1- Présentation de la société

Cette première partie est consacrée à l'historique de la création de la pâtisserie et à ses intentions stratégiques.

1-1-Historique

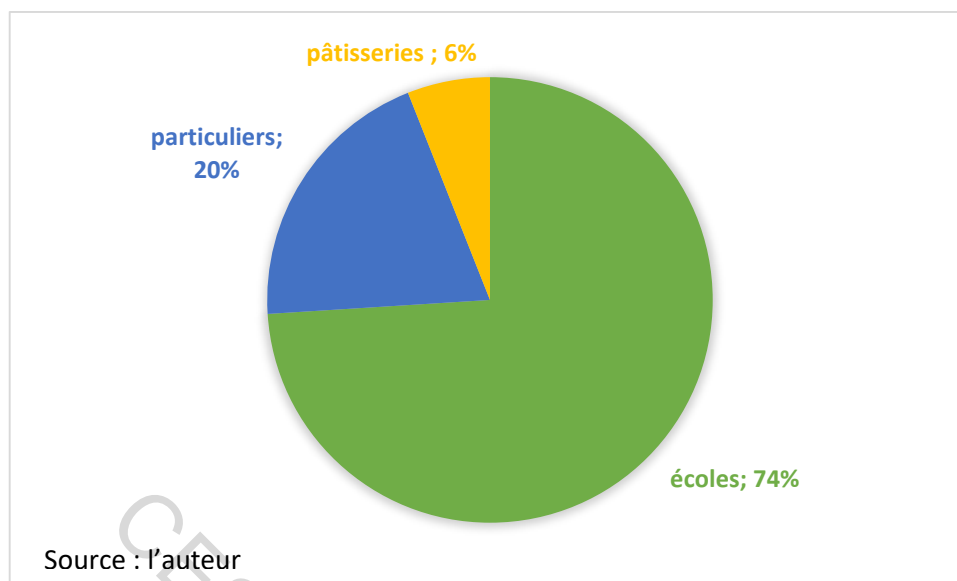
La pâtisserie "SUPER SAMBOSS" a été créée en septembre 2013. Elle a pour activité la production, la distribution et la commercialisation de beignets "samossas" communément appelés Samboss.

Localisée à la Riviera Palmeraie dans la commune de Cocody, la pâtisserie est une branche d'activité de la défunte société de restauration "RAVINALALA". À la faveur de la disparition de cette société, nous avons repris cette branche d'activité pour en faire une pâtisserie spécialisée.

L'activité consiste essentiellement à produire de délicieux beignets "Samossas". Ces beignets sont faits de pâte feuilletée, fine et croustillante. Elles sont confectionnées à base de farine boulangère et requiert pour la pratique un savoir-faire et une bonne expérience. Cette pâte enveloppe une farce constituée de légumes et de viande hachée.

Initialement présente dans deux écoles (le collège Notre dame Abidjan Plateau et le Collège la Corniche), cette pâtisserie ravitaille aujourd'hui 6 écoles dont une (01) école primaire, quatre écoles secondaires, une (01) école supérieure. Elle ravitaille aussi deux pâtisseries et des clients particuliers. Son chiffre d'affaires est constitué à 74% par les écoles, à 20% par les particuliers et à 6% par des pâtisseries clientes.

Figure 9 RÉPARTITION DU CA PAR CATÉGORIE DE CLIENT



La pâtisserie exerce encore dans l'informel, car elle manque de ressources nécessaires à son développement. Le mode de production étant traditionnel et manuel, notre capacité de production est limitée à 500 beignets par jour. Elle ne peut satisfaire la totalité de sa clientèle, car la demande du marché est importante. Le personnel est composé de cinq (05) personnes : un gestionnaire, deux cuisinières et deux pâtisseries.

1-2-Intentions stratégiques

Les intentions stratégiques de notre pâtisserie sont des facteurs qui nous permettent de nous interroger sur nos finalités. Il s'agit de présenter sa mission, sa vision et ses objectifs.

1-2-1- Mission

La mission de notre entreprise, est de fournir des services de restauration rapide de qualité, dans les cantines scolaires et dans tout espace dédié à la restauration. Il s'agit de mettre à la disposition des clients des produits adaptés aux besoins nutritionnels tout en respectant les normes d'hygiène et de salubrité.

1-2-2- Vision

Notre vision, traduit les ambitions que la pâtisserie se donne de réaliser dans un horizon bien précis. Elle s'inscrit dans une stratégie de croissance externe. Ainsi notre vision se décline en deux étapes :

- ❖ Dans le long terme (10 ans), nous voulons devenir une chaîne de pâtisserie dans les plus grandes villes de la Côte d'Ivoire que sont Bouaké, Yamoussoukro, Daloa, San-

Pedro et Korhogo. Nous voulons être leader de la restauration rapide dans les cantines scolaires. Aussi nous entendons nouer des partenariats avec l'Etat et ses organismes partenaires dans le cadre des programmes d'alimentation scolaire.

- ❖ Dans le moyen terme notre vision est de développer notre activité dans toutes les directions régionales d'Abidjan. Il s'agit d'accroître notre capacité de production, notre productivité et d'avoir une part de marché importante dans toute la ville d'Abidjan.

1-2-3- Objectifs

Les objectifs, sont des résultats que nous projetons d'atteindre. Ils sont définis dans le court, moyen et long terme et prennent en compte différents aspects de l'entreprise, en termes de stratégie de croissance externe, de profit à réaliser, de vente, de capacité de production et de productivité.

Tableau 2 OBJECTIFS

Périodes	COURT TERME Moins de 2 ans	MOYEN TERME Entre 2 et 7ans	LONG TERME Plus de 7 ans
Variables			
STRATEGIE croissance	Étendre notre marché dans la direction régionale Abidjan 1	Couvrir les établissements de la direction régionale d'Abidjan 2,3 et 4	Déploiement au niveau national, Bouaké, Daloa, Yakro, San-Pedro
PROFIT	Réaliser un profit de 10% du CA	Accroître la rentabilité au-delà de 10% du CA	Atteindre un niveau de rentabilité de 15% du CA
VENTE	Accroître les ventes jusqu'à 5 000 unités par jour	Faire progresser le CA de 10% par an	Augmenter les ventes de 15% par an
PRODUIT	créer des menus adapter aux besoins des clients	Accroître notre offre de produit par la diversification des variantes	Augmentation de l'offre de produit et innovation
PRODUCTION/ PRODUCTIVITE	-Accroître par des investissements la capacité de production de 500 unités a plus de 10000 unités par jour.	-Augmenter la productivité et réduire le coût de production de 5% -Formation du personnel	-Adapter la capacité de production à la taille de notre marché

Source : nous même

2- Élaboration de la stratégie

Pour atteindre les objectifs, il nous faut mettre en place une stratégie. Avant de présenter nos choix stratégiques, nous allons effectuer une synthèse de l'analyse de l'environnement interne et externe à l'aide de la matrice SWOT.

2-1-Diagnostic stratégique (SWOT)

L'analyse de l'environnement interne de notre pâtisserie nous a permis de faire ressortir nos forces et nos faiblesses. Ceux sont des compétences ou des facteurs internes susceptibles de consolider ou de diminuer notre compétitivité.

Tableau 3 FORCES ET FAIBLESSES

FORCES

- ❖ **Compétences reconnu en matière de production pâte feuilletée.**
- ❖ **Expérience de plus de 4 ans dans la restauration scolaire.**
- ❖ **Le produit est peu connu et bien différent de l'offre existante.**
- ❖ **Le produit peut s'adapter facilement aux goûts des consommateurs.**

FAIBLESSES

- ❖ **Notre portefeuille est constitué d'un seul produit.**
- ❖ **Le manque de ressources pour financer convenablement le BFR.**
- ❖ **La capacité de production très limitée.**
- ❖ **La complexité du processus de production qui nécessite une main d'œuvre importante.**

Source : l'auteur

L'étude du marché réalisée, nous a permis de détecter des opportunités et des menaces. Ces facteurs sont des variables externes à l'entreprise qui peuvent influencer positivement ou négativement sa performance.

Tableau 4 OPPORTUNITÉS ET MENACES

OPPORTUNITÉS

- ❖ **Contexte économique favorable.**
- ❖ **L'augmentation constante de la population ivoirienne.**
- ❖ **Évolution croissante du nombre d'élèves sur toute l'étendue du territoire.**
- ❖ **Le marché de la restauration scolaire est très peu exploité par les pâtisseries.**

MENACES

- ❖ **La situation sociopolitique de la Côte d'Ivoire instable.**
- ❖ **Les grèves récurrentes dans le milieu de l'éducation national.**
- ❖ **Réduction du niveau d'activité pendant les vacances scolaires.**
- ❖ **L'accès au marché des cantines scolaires est très limité et restreint.**

Source : l'auteur

2-2-Choix stratégiques

Le diagnostic nous a permis, de faire l'inventaire des facteurs internes et externes, qui peuvent influencer la productivité et la performance de notre entreprise. Cette analyse nous permet de faire des choix stratégiques pour la pâtisserie. Cette stratégie découle de la vision de la pâtisserie d'être une référence dans le milieu de la restauration scolaire au niveau national.

La stratégie de base que nous choisissons d'adopter, est de se focaliser sur le marché des cantines scolaires, car ces marchés présentent un potentiel de croissance énorme. Aussi nous voulons accorder une attention aux autres clients pour assurer le fonctionnement de l'entreprise en période de vacances scolaires. Le rapport 75/25 indique une focalisation à 75% sur le marché des cantines scolaires et à 25% sur les autres clients constitués de pâtisseries et de particuliers.

Pour les cinq prochaines années, nous attaquerons le marché avec une stratégie de spécialisation produit. La contrainte d'un produit unique, nous oblige à pratiquer sur le marché une stratégie mono produit qui est accompagnée d'innovation dans la conception d'un produit à plusieurs variantes. Elle permet d'éviter la monotonie et le dégoût qui sont des facteurs qui influencent négativement la décision d'achat des clients. L'idée est de donner l'impression de nouveauté pour attirer le plus de client.

II-PLAN MAKETING ET OPÉRATIONNEL

La mise en œuvre de la stratégie, nécessite la conception de plan dans les différents compartiments de l'entreprise. Il s'agit de concevoir un plan marketing pour atteindre les objectifs de vente fixés et aussi un plan opérationnel pour définir les actions concrètes à entreprendre au niveau de l'approvisionnement et de la production.

1-Plan Marketing

Le plan marketing que nous élaborons vise à planifier un ensemble d'action à mettre en œuvre sur le terrain en vue d'atteindre les objectifs de vente à court et moyen terme. Elle consiste à définir une segmentation du marché et d'appliquer un mix marketing adapté.

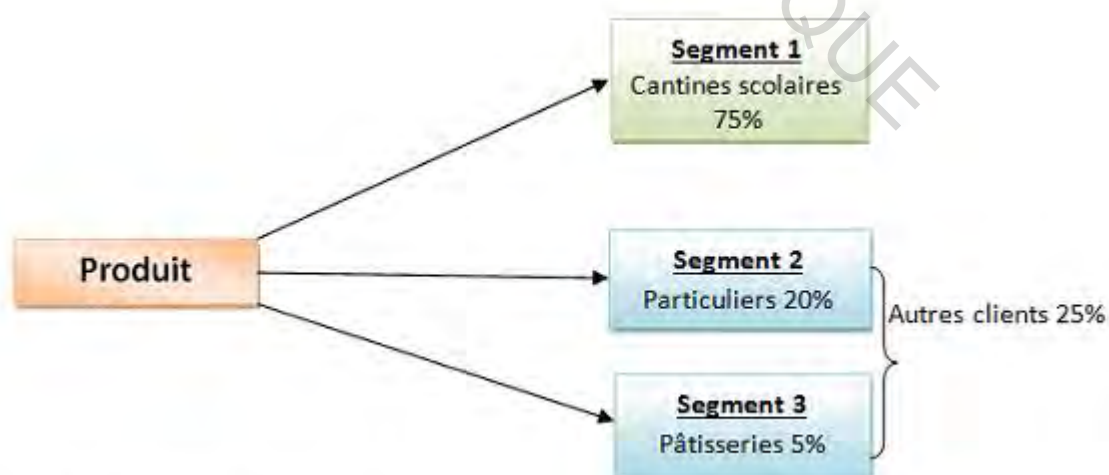
1-1-Segmentation du marché

Le produit de notre pâtisserie s'adresse a priori à l'ensemble de la population. Cependant, pour répondre à l'impératif d'efficacité, une segmentation est nécessaire.

La configuration actuelle de notre marché nous a permis d'identifier trois sous-ensembles bien distincts les uns des autres. Le segment 1 est celui du marché des cantines scolaires, le segment 2 pour le marché des particuliers et le segment 3 celui des pâtisseries revendeuses.

Il s'agit de focaliser 75% des efforts marketing sur les établissements scolaires et 25% sur les autres clients constitués de pâtisseries et de clients particuliers.

Figure 10 SEGMENTATION DU MARCHÉ



Source : nous même

1-2-Mix Marketing

La stratégie définit implique l'utilisation de variables marketing qui nous permettrons de mener des actions concrètes sur les segments du marché en vue d'atteindre nos objectifs.

1-2-1- Politique de produit

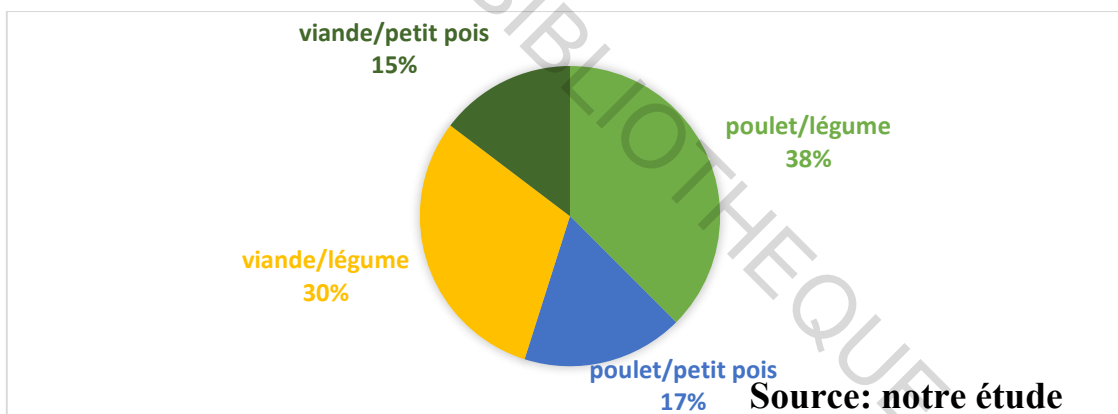
La politique du produit consiste à présenter une offre globale sur tous les segments. Cette offre répond au besoin de restauration rapide exprimé dans les établissements scolaires aux heures de pause. Le produit que nous proposons est indifférencié pour les trois segments.

Cependant, les formats proposés sont différents pour chaque segment :

- ❖ Samboss mini destiné aux particuliers.
- ❖ Samboss moyen destiné aux cantines scolaires.
- ❖ Samboss maxi pour les pâtisseries.

L'enquête réalisée auprès de la clientèle, nous montre qu'elle serait intéressée par quatre (04) principales variantes.

Figure 11 REPARTION DES AVIS DES CLIENTS PAR VARIANTE



- ❖ La variante 1 poulet/légume : cette variante est faite d'une farce constituée de légumes et de la viande de poulet hachée. Les clients interrogés qui préfèrent cette farce sont les plus nombreux et représentent 38%.
- ❖ La variante 2 viande/légume : faite à base de viande de bœufs hachée et de légumes est la farce mise en vente actuellement sur le marché. Les clients qui sont favorable à son maintien, représentent 30%.
- ❖ La variante 3 poulet/petit pois : la farce est faite de la viande de poulet hachée. Elle est préférée par 17% des clients.

- ❖ La variante 4 viande/petit pois : faite à base de viande de bœufs hachée et de petit pois. Elle est adoptée par 15% des clients.

L'objectif de vente journalière, se décompose par variante et par segment en fonction des avis exprimés des clients. Ainsi avec l'hypothèse d'une vente de 5000 unités par jour nous avons les objectifs suivant.

Tableau 5 OBJECTIFS DE VENTE

TABLEAU DE RÉPARTITION DES VENTES JOURNALIERES

VARIANTES SEGMENTS	Variante 1 38%	Variante 2 30%	Variante 3 17%	Variante 4 15%	Total
Cantines scolaires	1 425	1 125	638	562	3 750
Particuliers	380	300	170	150	1 000
Pâtisserie	95	75	43	37	250
Total	1 900	1 500	851	749	5 000

Source : nous même

1-2-2- Politique de prix

Le prix est un élément important dans notre stratégie marketing. Les clients sont très sensibles aux prix pratiqués, il nous sera donc difficile de procéder à une nette augmentation même après une amélioration de la qualité du produit. Nous avons adapté nos prix à la bourse de nos clients tout en essayant de conserver nos marges. La fixation des prix tient compte des coûts de production et des prix pratiqués sur le marché.

Ces prix ne prennent pas en compte les marges des distributeurs.

Tableau 6 LES PRIX DE VENTE

	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4
Cantines scolaires (samboss moyen)	200	150	200	150
Particuliers (samboss mini)	150	150	150	150
Pâtisserie (samboss maxi)	250	200	250	200

Source : nous même

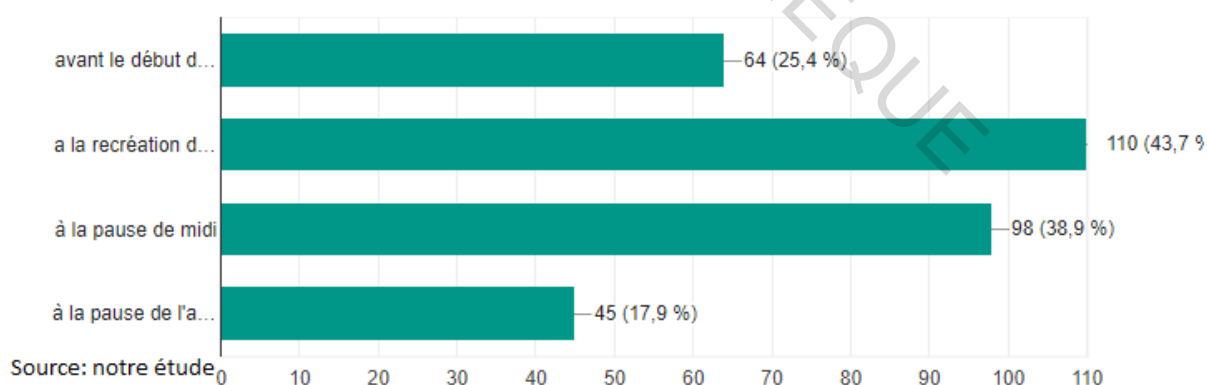
1-2-3- Politique de distribution

L'accès au marché constitue pour nous la plus grande difficulté. Il s'acquiert par l'intermédiaire des responsables de cantines ou par les chefs d'établissements. La technique utilisée est celle du démarchage. Elle consiste à négocier, avec les responsables d'établissement, l'autorisation de vente et les conditions dans lesquelles cette vente doit se faire. La qualité du produit et les commissions encaissées sont les deux paramètres sur lesquels nous nous appuyons pour convaincre les responsables de cantine. Les cantines sont rémunérées par des commissions sur vente qui peuvent aller de 20% à 33% du prix pratiqué.

L'action de notre pâtisserie se limite à la distribution du produit aux heures convenues. Les responsables de cantine, jouent un rôle essentiel dans la commercialisation du produit car, ils recueillent auprès de la clientèle les informations nécessaires pour les prochaines commandes. La distribution est faite une ou deux fois par jour et est ajustée à la demande quotidienne de sorte à éviter des retours. Les résultats de notre enquête, nous a révélé que les clients préfèrent avoir les beignets à des heures différentes. Nous prévoyons distribuer en moyenne 200 beignets par école ce qui revient à livrer environ 20 écoles par jour.

Les livraisons sont effectuées en fonctions de l'heure de préférence de chaque établissement. Nous entendons par heure de préférence, l'heure à laquelle le plus grand nombre de clients préfère consommer les beignets.

Figure 12 LES HEURES DE CONSOMMATION DES ÉLÈVES

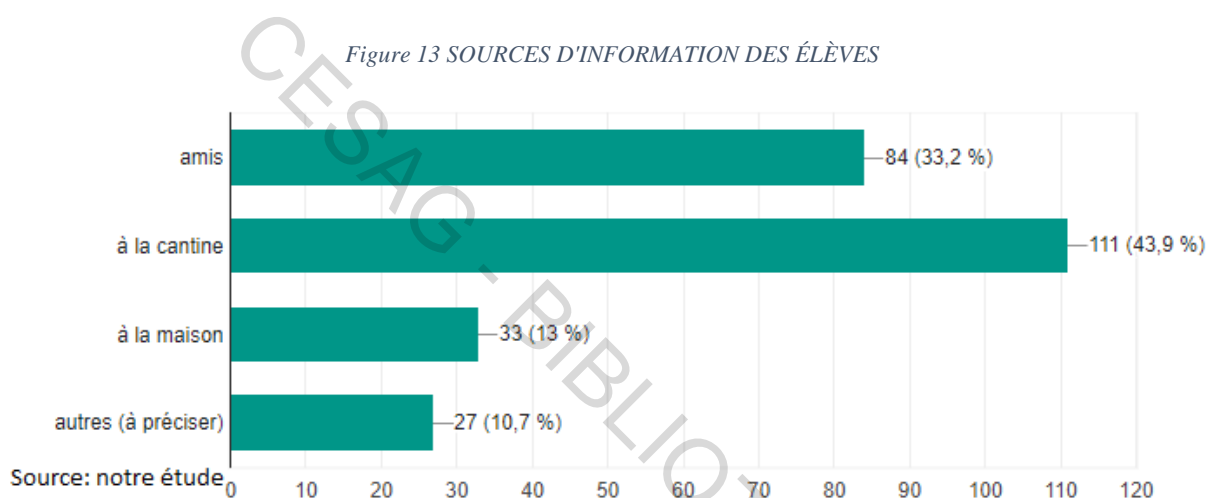


43,7% des clients souhaitent avoir les beignets à la pause de 10h c'est à dire pendant la récréation. Ceux qui souhaitent les avoir à la pause déjeuner représentent 38,9%. Aussi certains clients (25,4%) veulent que les beignets soient livrés très tôt le matin pour le petit déjeuner. Enfin, 17,9% préfèrent consommer les beignets au goûter de l'après-midi.

Nous mettons aussi à la disposition des cantines, des présentoirs vitrés et des emballages perdus biodégradables, confectionnés spécialement pour nos produits et qui affichent les prix des différentes variantes.

1-2-4-politique de communication

La politique de communication du produit se fait essentiellement par la technique du bouche à oreille. L'enquête réalisée auprès de la clientèle nous a révélé que 43,9% des clients ont connu le produit à la cantine. 33,2% les ont connu par les amis et 13% à la maison. 10% par d'autres sources telles qu'internet et les livres de cuisine.



Les actions de communication que nous menons, consistent principalement à offrir des séances de dégustation au sein des cantines scolaires, à distribuer des gadgets et des prospectus confectionnés à l'effigie de notre pâtisserie. Aussi nous entretenons une étroite collaboration avec les responsables de cantine.

2-Plan Opérationnel

Les actions à entreprendre au niveau opérationnel concerne l'approvisionnement et la production.

2-1-Approvisionnement

La politique d'approvisionnement consiste pour nous à acheter les matières premières de qualité, au bon moment et au meilleur prix. L'identification des matières premières à réapprovisionner et l'établissement d'un calendrier de passation de commande en sont les points essentiels. Le processus de planification des approvisionnements, prend en compte les besoins réels sur une période donnée.

Par la méthode du sourcing achat, nous avons constitué un panel de fournisseurs pour chaque type de matière première et recueilli des informations sur les propositions de chacun d'eux. Une shortlist de meilleurs fournisseurs a été établi après une étude des différentes propositions.

Le réapprovisionnement est effectué en adéquation avec les besoins de production, qui eux même dépendent des besoins exprimés par le marché. La technique que nous utilisons sera celle du rechargement. Cette méthode consiste à définir pour chaque matière première un niveau de stock optimal et à passer des commandes variables à des périodes fixes. La pâtisserie étant focalisée sur les cantines scolaires, nous connaissons une forte activité au cours de la semaine du lundi au vendredi. Les réapprovisionnements, se font donc tous les samedis. Les quantités sont déterminées en fonction du niveau des stocks.

2-2-Production

La production des beignets samoussas est un processus qui se déroule en plusieurs étapes. Elle nécessite l'utilisation de machines industrielles. Nous allons décrire le processus de production de la pâte feuilletée et effectuer le montage technique.

2-2-1- Production de la pâte feuilletée

La production de la pâte feuilletée est un processus qui comprend six (06) étapes.

- ❖ Etape 1 : le pétrissage de la farine est l'étape la plus importante du processus car la qualité de la pâte en dépend. Elle consiste à malaxer la farine avec de l'eau de sorte à obtenir une pâte homogène. Cette étape du processus est effectuée à l'aide d'un appareil appelé pétrin à fourche.
- ❖ Etape 2 : avec la pâte homogène obtenue à l'étape 1 on confectionne des boules de formes et de poids identiques. Cette étape très délicate est effectuée manuellement et nécessite une bonne expérience du pâtissier.
- ❖ Etape 3 : étaler les boules obtenues à l'aide d'un rouleau sur la table pâtissière de sorte à obtenir une forme plate et identique pour chaque boule.
- ❖ Etape 4 : superposer les pâtes aplaties avec de l'huile végétale ou du beurre pour éviter qu'elles ne s'entremêlent puis tirer l'ensemble ainsi empilé progressivement sur toute la table pâtissière.
- ❖ Etape 5 : découper la pâte obtenue sur toute la table pâtissière selon la forme des beignets voulue.

- ❖ Etape 6 : précuire les pâtes découpées au four puis les désempiler les unes des autres.

Au sein de notre pâtisserie, ces étapes sont effectuées manuellement ce qui rend le travail difficile et fastidieux. La production des pâtes nécessaires pour les 500 unités de samboss nous prend plus de 7h par jour et nécessite une main d'œuvre importante. L'industrialisation des étapes 1 et 6, nous permet de réduire considérablement le temps nécessaire à la production d'une pâte et accroît ainsi la productivité des travailleurs.

2-2-2- Montage technique (voir annexe)

Le processus de production des samboss, met en exergue une chaîne de valeur qui part de l'approvisionnement en matière première jusqu'à la distribution. Le montage technique effectué consiste à définir l'ensemble des opérations nécessaires, depuis la logistique d'approvisionnement, jusqu'à la mise en vente du produit. Cette mise en vente, se fait par la distribution mais aussi par la commercialisation d'une partie de la production, destinée aux particuliers au sein de la pâtisserie.

Le stockage des matières premières, se fait dans un entrepôt après le réapprovisionnement auprès des fournisseurs. Ensuite de l'entrepôt, les matières premières sont transférées pour une partie dans le centre de production pour la pâte feuilletée (farine) et l'autre partie dans la cuisine pour la préparation de la farce (légumes, viande, petits pois). La farce une fois cuisinée est convoyée dans le centre de production pour la farcissure de la pâte. Les beignets précuits qui sortent de la farcissure, sont immédiatement stockés dans une chambre froide à température ambiante. À la réception des commandes, les beignets précuits sont sorties de la chambre froide pour la cuisson dans la cuisine. La dernière étape de ce processus consiste à emballer les beignets et à les distribuer sur les différents marchés.

III-CHOIX ORGANISATIONNEL ET PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

L'exercice des activités de la pâtisserie implique de nombreuses manutentions. Les activités de réapprovisionnements, de production, de distribution, de vente et d'entretien des locaux doivent être efficacement coordonnées. Il est donc nécessaire de mettre en place une organisation structurée et animée par des ressources humaines motivées.

1-Organisation de l'activité

Les multiples activités de notre pâtisserie, peuvent être regroupées en trois (03) grandes fonctions qu'il convient de décrire avant de définir une structure organisationnelle adaptée.

1-1-Description des fonctions

L'ensemble des activités peut être regroupé en trois grandes fonctions que sont la fonction approvisionnement, la fonction production et la fonction vente et distribution.

1-1-1- la fonction approvisionnement

Cette fonction est chargée d'appliquer la politique d'approvisionnement et de stockage de la pâtisserie. Elle s'assure de la qualité des matières premières et des achats dans les conditions les plus optimales. Son rôle est de réceptionner les matières premières et d'assurer les premiers traitements (nettoyage et pelage) avant la mise en stock. Elle effectue le déstockage et l'inventaire permanent des stocks disponibles. Elle est composée de magasiniers qui peuvent être des commis.

1-1-2- Fonction production

Elle est la fonction la plus importante de la pâtisserie car elle représente le cœur de métier. Cette fonction regroupe en son sein trois (03) principales activités :

- ❖ La production de la pâte : l'activité de production de la pâte est menée par deux équipes. La première sera constituée de pâtissiers dont le rôle est de pétrir la pâte, de la travailler jusqu'à l'étape du découpage et de la mise au four. Cette équipe est constituée de pâtissiers
La deuxième équipe relaie la première et se charge du découpage de la pâte, de la mise au four et du désempilage. Elle est formée d'apprentis.
- ❖ La farcissure de la pâte : cette activité consiste à mettre à l'intérieur de la pâte la farce cuisinée. Elle est l'activité la plus délicate et nécessite une main d'œuvre abondante. Les farcisseuses sont des cuisinières formées spécialement pour cette tâche.
- ❖ La cuisine : cette section se charge de confectionner les différents menus qui sont les différentes variantes que nous proposons au marché et s'occupe de la cuisson des beignets. Elle sera exercée par des cuisinières.

1-1-3- Fonction vente et distribution

La fonction distribution et de commercialisation est la cellule qui est en relation permanente avec la clientèle. Elle recueille auprès des clients les informations nécessaires à l'amélioration

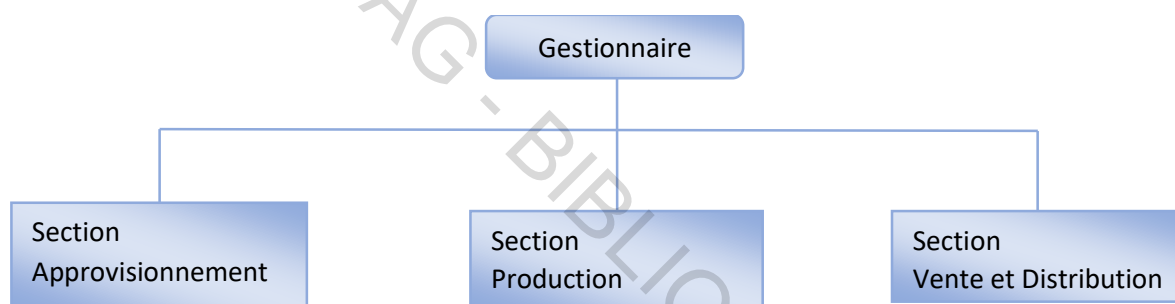
du service. Elle effectue les emballages avant la distribution des beignets dans les écoles et pâtisseries clientes. Elle se charge aussi de la commercialisation des beignets au sein de la pâtisserie.

2-Choix organisationnel

La spécialisation et l'interdépendance des activités de notre pâtisserie nous amène à choisir une structure organisationnelle qui facilite la coordination entre les différentes fonctions et qui en assure un contrôle efficace.

La structure adaptée à notre pâtisserie, est du type hiérarchique avec une centralisation de l'autorité. Cette structure qui sera adoptée pour les cinq prochaines années, est appelée à évoluer dans le temps.

Figure 14 ORGANIGRAMME



2-Plan des ressources humaines

Les travailleurs constituent pour notre pâtisserie, la première ressource. Nous avons une activité à forte intensité de main d'œuvre. La politique de recrutement et la gestion des travailleurs prennent en compte la variation du niveau d'activité en période de vacances scolaires.

2-1-Plan de recrutement

Le plan de recrutement que nous avons élaboré est adapté à la stratégie de l'entreprise sur une période de cinq.

**ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN PROJET DE FORMALISATION D'UNE PÂTISSERIE
SPÉCIALISÉE DANS LA VILLE D'ABIDJAN**

Tableau 7 PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

Fonction	Profil	Type de contrat	2018/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	total
Gestionnaire	Licence en gestion + 3 ans d'expérience	CDI	1	0	0	0	1
Responsable production/approv	Licence en logistique, achat + 2 ans d'expérience	CDI	0	0	0	1	1
Livreurs/vendeurs	Niveau BEPC	Journalier	2	0	1	0	3
Pâtissiers	Niveau BEPC	CDI	5	0	1	0	6
Cuisiniers	Niveau BEPC	CDI	12	0	2	0	14
Apprentis	Niveau BEPC	journalier	5		1	0	6
Magasiniers	Savoir faire des calculs arithmétiques. Savoir lire et écrire.	journalier	2	0	0	0	2
TOTAL			27	0	5	1	33

Source : nous même

2-2-Gestion du personnel

La gestion optimale des travailleurs passe par une maîtrise du coût de la main d'œuvre et un entretien permanent de la motivation de celle-ci. Le défi majeur qui se pose à nous dans la définition d'une politique des ressources humaines, est celui de la fidélisation des travailleurs. Cette fidélisation, prend en compte les besoins des travailleurs en matière de santé, de niveau de rémunération et d'enrichissement des tâches.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, les actions concrètes que nous entreprenons sont :

- ❖ Accorder un niveau de rémunération au-dessus du SMIG journalier en vigueur (2000 FCFA) et du taux journalier pratiqué sur le marché.
- ❖ Créer un cadre propice et sain par l'acquisition ou la location d'un espace suffisant et un agencement des locaux de travail qui rend les lieux agréables et facile à nettoyer.
- ❖ L'acquisition du matériel de travail de qualité, approprié et facile à manipuler afin de réduire la pénibilité du travail.
- ❖ La reconnaissance du travail bien fait par les encouragements verbaux et financiers.
- ❖ Implication des travailleurs à la mise en place d'un projet d'entreprise.
- ❖ L'organisation de moments d'échanges et de convivialité afin de créer une bonne ambiance de travail.
- ❖ Favoriser le plaisir de travailler et de réussir ensemble de l'équipe dans le respect de chacun.
- ❖ Faire tourner les effectifs pendant les périodes de vacances scolaires.

CHAPITRE 3 : ÉTUDE FINANCIÈRE DU PROJET

L'étude financière du projet de formalisation de la pâtisserie, nous permet de tester sa viabilité compte tenu des conditions internes et externes. Il s'agit dans ce chapitre, de faire une évaluation financière des études commerciales et techniques effectuées dans les chapitres précédents. Nous évaluons le coût total du projet, dans la seconde partie, nous allons évaluer sa rentabilité financière et la troisième partie sera consacrée à l'impact et risques du projet.

I-ÉVALUATION DU COÛT DU PROJET

Le coût total du projet comprend l'ensemble des investissements réalisés avant le démarrage du projet et les besoins qui alimentent le cycle d'exploitation.

1-Estimation de l'investissement nécessaire

La mise en œuvre effective du projet nécessite d'engager des frais d'établissement et l'acquisition des immobilisations nécessaires au démarrage de l'activité.

1-1-Dépenses de formalisation

Les dépenses de constitution sont les frais que la pâtisserie engage pour formaliser son existence. Ces dépenses comprennent les frais de constitution, les garanties et cautionnement pour le magasin à louer et les frais d'aménagement du local. Nous avons choisi d'exercer notre activité sous la forme juridique d'une Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL) du secteur de l'artisanat.

Tableau 8 DEPENSES DE FORMALISATIONS EN FCFA

Libellé	Montant
Frais de constitution	979 600
Garanties et cautionnement pour location	800 000
Frais d'aménagement du local	1 000 000
TOTAL	2 779 600

Source : nous même

1-2-Immobilisations à acquérir

Les immobilisations seront acquises pour les cinq années à venir. Le plan d'investissement élaboré tient compte de la croissance du chiffre d'affaires de la pâtisserie. Ainsi pour les deux premières années, les investissements serviront à accroître la capacité de production de l'entreprise en adéquation avec l'objectif de vente. Les immobilisations qui seront totalement

ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN PROJET DE FORMALISATION D'UNE PÂTISSERIE SPÉCIALISÉE DANS LA VILLE D'ABIDJAN

amorties avant la fin de la période de 5 ans seront renouvelées pour que la pâtisserie conserve sa capacité de production.

Tableau 9 EVALUATION DES IMMOBILISATIONS EN FCFA

Immobilisation	Montant
Matériel et outillage	25 280 000
❖ 1 Pétrin à fourche	7 000 000
❖ 10 Tables pâtisseries	4 200 000
❖ 1 Four à sole	8 000 000
❖ 1 Chambre froide	1 500 000
❖ 1 Friteuse à gaz	1 500 000
❖ 1 Gazinière 4 feux	1 000 000
❖ 1 Hacheuse industrielle	780 000
❖ 1 Coupe légumes	300 000
❖ Ustensiles de cuisine	1 000 000
Matériel et outillage commercial	2 500 000
❖ 25 Présentoirs vitrés	2 500 000
Matériel et mobilier de bureau	3 500 000
❖ Matériel informatique	1 000 000
❖ Mobilier de bureau	2 500 000
Matériel de transport	16 000 000
❖ 2 Camionnettes	16 000 000
TOTAL	47 280 000

Source : nous même

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée de vie définie par la Direction Générale des Impôts.

Figure 15 DUREE D'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS

Immobilisations amortissables	Durée d'utilisation	Taux d'amortissement
Frais d'établissement	2 ans	50 %
Construction à usage commerciale, artisanal et agricole	20 ans	5 %
Matériel de transport	3 ans	33,33 %
Matériel et outillage	5 ans	20 %
Mobilier et matériel de bureau	10 ans	10 %
Installations, agencements et aménagements	10 ans	10 %
Matériel informatique	2 ans	50 %

Source code général des impôts 2014

2- Estimation du Besoin en Fonds de Roulement

L'estimation du BFR, nous permet de d'évaluer les besoins nécessaires au fonctionnement normal de l'activité avant de recevoir les premiers encaissements des clients. Le BFR concerne les besoins du cycle d'exploitation qu'il convient d'analyser avant de l'évaluer.

2-1-Analyse du cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation de notre pâtisserie est calqué sur le calendrier scolaire, qui comprend 32 semaines. L'activité se déroule principalement sur cinq jours dans la semaine. Les délais accordés aux clients pour le règlement est de cinq jours. Les livraisons sont effectuées du lundi au vendredi et le paiement des factures intervient le vendredi soir. Les Achats se font comptant la première année d'où l'inexistence de crédit fournisseurs. Le BFR initial, est donc composée des stocks (matières premières et produits finis) et des frais généraux qui seront engagés.

À partir de la deuxième année, nous comptons conserver les délais accordés aux clients et négocier avec les fournisseurs, des délais de règlement de 30 jours. Cette mesure permettra de réduire le montant du besoin en fonds de roulement nécessaire.

2-2-Calcul du BFR

Tableau 10 EVALUATION DU BFR INITIAL EN FCFA

Désignation	Montant
Matières premières	2 658 000
Produits finis	3 445 024
Frais généraux payables d'avance	2 343 750
BFR initial	8 446 774

Source : nous même

L'évaluation du BFR initial, s'est fait en tenant compte des projections de vente, du coût de production des beignets et des frais généraux payables d'avances.

Figure 16 EVOLUTION DU BFR EN FCFA

DESIGNATION	initial	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Stocks		6 103 024	6 103 024	6 713 326	7 384 659	8 123 125
Encours client		2 195 863	2 195 863	2 415 449	2 656 994	2 922 694
Encours fournisseurs	0		8 195 500	9 015 050	9 916 555	10 908 211
BFR	8 446 774	8 298 887	103 387	113 726	125 098	137 608
Variation du BFR		-147 887	-8 195 500	10 339	11 373	12 510
Variation en %		-1,75%	-98,75%	10%	10%	10%

Source : nous même

Nous constatons qu'à partir de la deuxième année, le BFR baisse considérablement de 98,75%. Cette situation est due aux crédits fournisseurs que nous comptons négocier.

Le projet de formalisation de notre pâtisserie nous coûtera donc la somme de **58 506 374 FCFA**.

II-ÉVALUATION DE LA RENTABILITE

Dans cette partie, nous présentons le montage financier et le résultat prévisionnel.

1-Montage financier et résultat prévisionnel

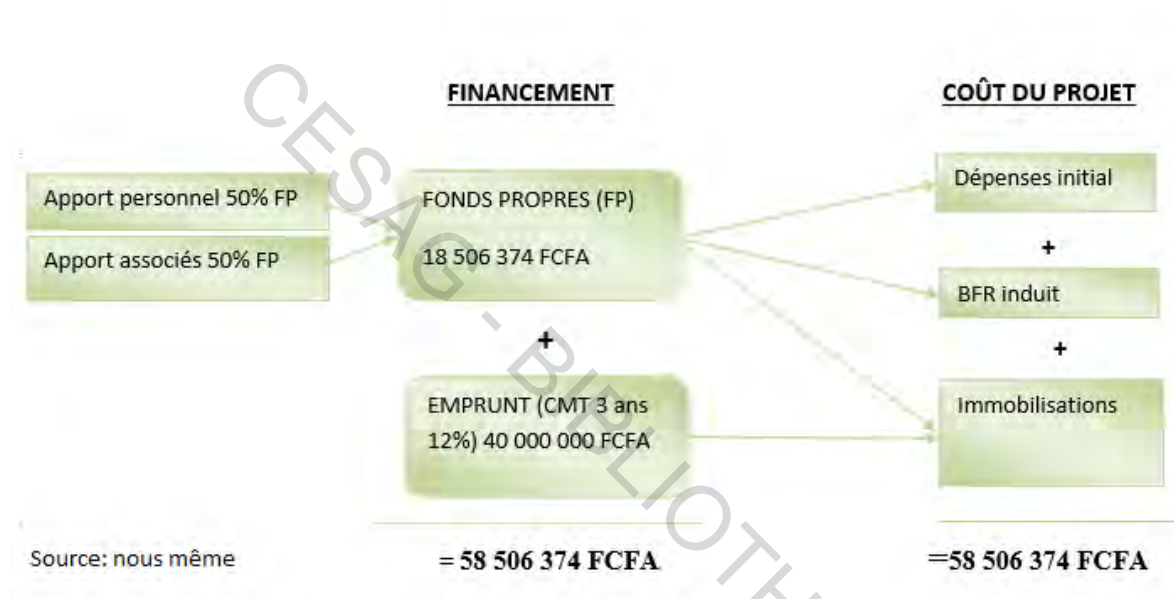
L'analyse des flux financiers qui résultent de notre projet, tient compte de la structure financière de la pâtisserie et des résultats prévus sur les cinq prochaines années.

1-1-Montage financier

Le montage que nous avons élaboré pour le financement de notre projet comprend deux principales sources de financement. Les fonds propres et le financement par emprunt.

Le capital de la société est ouvert à deux associés qui peuvent prendre des participations à hauteur de 40,43% du capital. Le montant du capital social est porté à 22 886 374 FCFA. Ce capital est composé du fonds de commerce existant évalué à 4 380 000 FCFA et de l'apport en capital effectué pour le financement du projet (18 506 374 FCFA).

Figure 17 MONTAGE FINANCIER



L'emprunt d'un montant de 40 000 000 FCFA est contracté auprès de notre banquier pour une période de 3 ans avec un taux de 12% l'an. Cette nouvelle configuration des ressources de la pâtisserie nous donne un bilan d'ouverture de **62 886 374 FCFA**.

Tableau 11 BILAN D'OUVERTURE EN FCFA

ACTIF		PASSIF	
Eléments	Montant	Eléments	Montant
Fonds de commerce	4 380 000	Capital	22 886 374
Frais de constitution	2 779 600	Emprunt	40 000 000
Immobilisations	47 280 000		
Matières premières	2 658 000		
Produits finis	3 445 024		
Banque	2 343 750		
TOTAL	62 886 374		62 886 374

1-2-Résultat prévisionnel

Le résultat prévisionnel est calculé sur la base du CA estimé et de l'ensemble des charges supportées par la pâtisserie.

1-2-1-Estimation du Chiffre d'Affaires (CA) et des charges

❖ Le chiffre d'affaires

La détermination du CA est ajustée au calendrier scolaire. Ainsi les ventes réalisées au niveau des cantines scolaires sont calculées sur 32 semaines. Ceux réalisés avec les particuliers et les pâtisseries sur 52 semaines. Nous avons introduit dans notre gamme trois variantes supplémentaires ce qui implique que nous déterminions pour chacune d'elle le CA réalisé. Le prix fixé par variante, prend en compte le coût de production unitaire et les prix pratiqués sur le marché pour des produits similaires.

La progression annuelle du CA de 10% à partir de la troisième année est conforme aux objectifs de vente fixés et à la stratégie d'extension de la pâtisserie au niveau des autres directions régionales de la ville d'Abidjan.

Tableau 12 CA PRÉVISIONNEL EN FCFA

	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Cantines scolaires	106 504 000	106 504 000	117 154 400	128 869 840	141 756 824
Particuliers	39 000 000	39 000 000	42 900 000	47 190 000	51 909 000
Pâtisseries	14 794 000	14 794 000	16 273 400	17 900 740	19 690 814
Total	160 298 000	160 298 000	176 327 800	193 960 580	213 356 638

Source : nous même

❖ Les charges

Les charges de l'activité augmentent moins que proportionnellement aux chiffres d'affaires réalisés chaque année. Leur estimation s'appuie sur l'expérience que nous avons acquise depuis la création de notre activité. Cependant la plus grande difficulté reste au niveau de la maîtrise de ces charges surtout en période de vacances scolaires. Les ventes réalisées pendant cette période devrait nous permettre d'atteindre le point mort pour éviter la destruction de la valeur qui a été créée pendant l'année scolaire.

ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN PROJET DE FORMALISATION D'UNE PÂTISSERIE SPÉCIALISÉE DANS LA VILLE D'ABIDJAN

Les charges les plus importantes sont les achats de matières premières qui représentent plus de 60% du CA et les salaires 17%.

Tableau 13 LES CHARGES PRÉVISIONNELLES EN FCFA

Désignation	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Achats de matières premières	98 346 000	98 346 000	108 180 600	118 998 660	130 898 526
Charges externes	13 900 000	13 900 000	14 582 000	15 389 320	16 271 319
Salaires	28 080 000	28 080 000	28 800 000	33 600 000	38 680 000
Impôts et taxes	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Frais financiers	4 800 000	3 377 524	1 784 353	0	0
Amortissements	13 629 333	13 629 333	12 639 333	12 639 333	12 639 333
TOTAL	160 755 133	159 332 658	167 986 286	182 627 313	200 489 179

Source : nous même

1-2-2-Compte de résultat prévisionnel

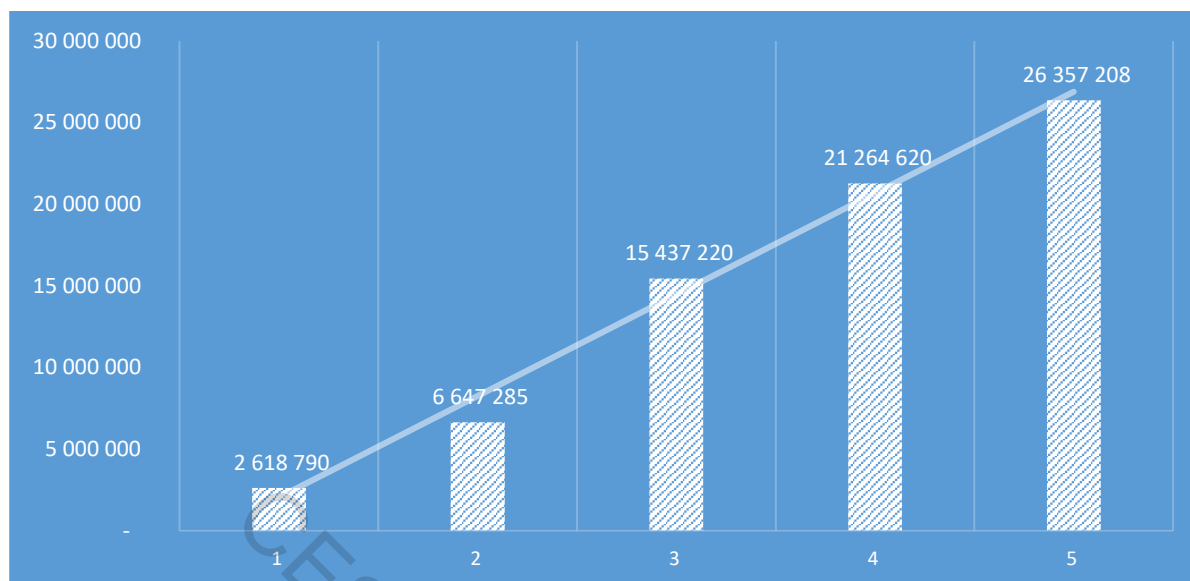
Tableau 14 COMPTE DE RESULTAT PRÉVISIONNEL EN FCFA

compte de résultat	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Chiffre d'affaires	160 298 000	160 298 000	176 327 800	193 960 580	213 356 638
Variation de stock	3 948 853	7 897 705	12 241 445	17 019 559	22 275 485
Achat des matières premières	98 346 000	98 346 000	108 180 600	118 998 660	130 898 526
Marge de production	65 900 853	69 849 705	80 388 645	91 981 479	104 733 597
Charges externes	13 900 000	13 900 000	14 582 000	15 389 320	16 271 319
Valeur ajoutée	52 000 853	55 949 705	65 806 645	76 592 159	88 462 277
Impôt et taxes	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Salaires	28 080 000	28 080 000	28 800 000	33 600 000	38 680 000
Excédent Brut d'Exploitation	21 920 853	25 869 705	35 006 645	40 992 159	47 782 277
Amortissements	13 629 133	13 629 133	12 639 333	12 639 333	12 639 333
Résultat d'exploitation	8 291 719	12 240 572	22 367 312	28 352 826	35 142 944
Charges financières	4 800 000	3 377 525	1 784 353		
Résultat avant impôt	3 491 719	8 863 047	20 582 959	28 352 826	35 142 944
Impôt sur le bénéfice	872 930	2 215 762	5 145 740	7 088 207	8 785 736
Résultat net	2 618 790	6 647 285	15 437 220	21 264 620	26 357 208
Capacité d'autofinancement	16 247 923	20 276 419	28 076 553	33 903 953	38 996 541

Le compte de résultat prévisionnel fait ressortir les différents soldes intermédiaires de gestion. Il nous montre un résultat positif de 2 618 790 FCFA la première année soit 1,63% du CA. Ce résultat, progresse chaque année pour atteindre au bout de la cinquième année 26 357 208 FCFA. Il nous permet d'atteindre à partir de la quatrième année, les objectifs de taux de résultat net (résultat net/CA) de 10%.

ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN PROJET DE FORMALISATION D'UNE PÂTISSERIE SPÉCIALISÉE DANS LA VILLE D'ABIDJAN

Figure 18 ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET



2-Analyse de la viabilité financière

L'étude de la viabilité financière du projet permet de mesurer sa rentabilité et la valeur qu'elle crée sur une période de 5 ans.

2-1-Calcul des flux

Tableau 15 CALCUL DES FLUX, DE LA VAN ET DU TRI MONTANT EN FCFA

calcul de la van	Année 0	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Investissement	- 50 059 600			-3 500 000	-19 500 000	-3 500 000
variation du BFR	-8 446 774	147 887	8 195 500	-10 339	-11 373	-12 510
CAF		16 247 923	20 276 419	28 076 553	33 903 953	38 996 541
Récupération du BFR						-137 608
Valeur résiduelle						7 833 333
Flux nets de trésorerie	-58 506 374	16 395 510	28 471 919	24 566 214	14 392 580	43 229 757
Flux nets actualisés	-58 506 374	14 650 889	22 732 162	17 527 967	9 176 204	24 628 420
VAN	30 211 368	Taux d'actualisation 11,91%				
TRI	29,04%					

Source : nous même

Le taux d'actualisation utilisé (11,91%) pour le calcul de la VAN est le coût moyen pondéré du capital (CMPC). Le CMPC est un indicateur qui représente le taux moyen exigé par les pourvoyeurs de fonds de l'entreprise que sont ici : les associés et la banque. Ce taux a été calculé en tenant compte de la rentabilité exigée des capitaux propres (17%) et du coût de la dette (9%) déduction fait du taux d'imposition. Le coût de la dette est obtenu à partir du taux

de l'emprunt (12%). La charge d'intérêt générée par l'emprunt étant fiscalement déductible le coût de l'emprunt est de $12\% (1-25\%) = 9\%$ avec un taux d'imposition de 25%.

Figure 19 CALCUL DU COÛT MOYEN PONDÉRÉ DU CAPITAL

	DESIGNATION	Montant FCFA	Montant en %
1	Capital	22 886 374	
2	Dette	40 000 000	
3	Total des ressources (1) + (2)	62 886 374	
4	Part des capitaux propres (1) / (3)		36,4%
5	Part de la dette (2) / (3)		63,6%
6	Coût des capitaux propres		17%
7	Coût de la dette (taux d'imposition déduit)		9,0%
8	Coût Moyen des capitaux propres (4) * (6)		6,188%
9	Coût Moyen de la dette (5) * (7)		5,724%
10	Coût Moyen Pondéré du capital (8) + (9)		11,91%

Source : nous même

2-2-Analyse des critères d'évaluation

Les critères utilisés pour évaluer notre projet sont la VAN et le TRI.

- ❖ La VAN correspond à la différence entre la somme des cash-flows actualisés et l'investissement réalisé. D'un montant de 30 211 368 FCFA, notre la VAN exprime l'enrichissement que notre projet nous procure au bout des cinq années à venir. Elle représente 55,5% de l'investissement initial. Ce qui nous permet de dire que l'investissement est rentable
- ❖ Le TRI est le taux d'actualisation qui annule la VAN. L'évaluation de notre projet nous donne un TRI=29,04% ce qui est supérieur à la rentabilité exigée des capitaux propres de 17%.

La VAN et le TRI de notre projet nous donnent des interprétations convergentes c'est-à-dire que le projet est suffisamment rentable. Elles nous confortent donc dans notre volonté de formaliser notre pâtisserie.

III-IMPACTS ET RISQUES DU PROJET

La réalisation du projet de formalisation de la pâtisserie a des impacts sur son environnement interne et externe. Pour atteindre les objectifs fixés, nous tenons compte des risques auxquels la pâtisserie est exposée.

1-Impacts du projet

L'impact de notre projet peut se ressentir sur le plan économique et social.

1-1-Impacts économiques

Au plan économique le projet pourra contribuer au dynamisme de l'économie.

Figure 20 IMPACT DU PROJET EN FCFA

DÉSIGNATION	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	TOTAL
Impôts	2 872 930	4 215 762	7 145 740	9 088 207	10 785 736	34 108 374
Valeur Ajouté	52 000 853	55 949 705	65 806 645	76 592 159	88 462 277	338 811 641

Le projet, contribue à l'augmentation des ressources fiscales de l'état, car la pâtisserie est en mesure de payer ses impôts. Sa contribution au bout des cinq années s'élève à 34 108 374 FCFA. La valeur ajoutée créée par le projet augmentera le Produit Intérieur Brut de la Côte d'Ivoire en moyenne de 67 762 328 FCFA chaque année.

1-2-Impacts sociaux

L'impact social du projet de formalisation de la pâtisserie peut se ressentir au niveau des travailleurs et au niveau des établissements scolaires.

Le projet est une activité à forte intensité de main d'œuvre. Il permet de résorber le chômage des jeunes car la pâtisserie compte employer dès la première année 27 personnes et au bout des cinq années à venir 33 personnes. Les salaires distribués sur les 5 ans, s'élèvent à 157 240 000 FCFA. Aussi Les investissements réalisés permettent de réduire considérablement la pénibilité et améliorent les conditions de travail.

Au niveau des établissements scolaires, la mise en place de la pâtisserie a un impact sur le bien-être nutritionnel des élèves. Les offres structurées de produits que propose la pâtisserie répondent aux besoins de restauration des élèves. Ces derniers ont besoin de se restaurer rapidement, de manière équilibré et à moindre coût. Aussi les ventes réalisées au sein des cantines scolaires représentent pour les établissements, une source de revenu car elles perçoivent des commissions sur les ventes.

2-Risques du projet

Les risques du projet sont des situations ou événements qui peuvent affecter négativement le bon fonctionnement de la pâtisserie. La forte dépendance des établissements scolaires l'expose à des risques sociopolitiques. Aussi, la complexité du processus de production et

l'importance de la manutention qu'implique l'exercice de notre activité fait apparaître des risques opérationnels.

2-1-Risques sociopolitiques

La Côte d'Ivoire a connu ces dernières années une relative stabilité sociopolitique. Les événements survenus au mois de janvier 2017 relatifs à la grèves des fonctionnaires et surtout aux revendications de mutins, montre que la paix sociale reste encore fragile.

En plus, chaque année, le milieu de l'éducation national connaît des périodes de turbulence dû aux grèves soit des enseignants, soit des élèves. Cette situation réduit le calendrier scolaire et peut faire perdre des jours de vente et avoir ainsi un impact sur le chiffre d'affaires.

La plus grande difficulté dans la gestion des risques sociopolitiques, reste son évaluation car la survenance de ces risques est liée à l'environnement externe, sur lequel la pâtisserie n'a aucune influence. La probabilité de survenance de ce risque est faible mais son impact sur le bon fonctionnement de la pâtisserie peut être considérable.

2-2-Risques opérationnels

Dans l'exercice de l'activité, la maîtrise du coût de production est primordiale car la rentabilité de l'entreprise en dépend. La complexité du processus de production nécessite d'avoir des travailleurs habiles et très concentrés afin d'éviter les erreurs et le gaspillage.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La bonne restauration en milieu scolaire est une réelle préoccupation en Côte d'Ivoire. Elle concerne environ 5 563 319 élèves, qu'il convient de nourrir avec le plus grand soin. La restauration saine et équilibrée a un impact direct et significatif sur les rendements scolaires. Ce qui justifie l'intervention des organismes internationaux et des autorités nationales.

Conscient de ce fait, les autorités ivoiriennes ont mis en œuvre des programmes d'alimentation scolaire. Ces programmes visent à maintenir les élèves à l'école, et à participer à leur bien-être nutritionnel. Toutefois, ces programmes ne prennent en compte que 1 100 000 élèves par an.

Les élèves qui ne sont pas pris en compte par les programmes d'alimentation, sont au nombre de 4 463 319. La restauration de ces derniers est confiée aux responsables d'établissements dans lesquels ils sont inscrits. Ces élèves, représentent un énorme marché sur lequel intervient des restaurateurs informels. Ces derniers proposent des produits alimentaires qui ne sont pas toujours adaptés aux besoins nutritionnels des élèves.

L'idée de mettre en place une pâtisserie formelle dont la mission est de fournir dans les cantines scolaires de la ville d'Abidjan une offre structurée de produit et adaptée répond à un double objectif :

- ❖ Contribuer au bien-être nutritionnel des élèves à moindre coût au sein des cantines scolaires.
- ❖ Sortir la pâtisserie du secteur informel et en faire une entreprise moderne.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons dans un premier temps réalisé une étude de marché qui nous a montré les bonnes perspectives du marché des cantines scolaires. L'étude du macroenvironnement a fait ressortir que les conditions démographiques, socioéconomiques, institutionnelles et réglementaires sont favorables à la mise en place d'une entreprise formelle. L'analyse de la situation de la restauration scolaire, révèle l'importance des programmes d'alimentation scolaire sur les élèves et sur les communautés mobilisées autour des cantines scolaire.

Cependant la portée de ces différents programmes reste encore limitée ce qui donne la possibilité aux initiatives privées de proposer au sein des cantines des produits pour satisfaire le besoin de restauration rapide des élèves. Au niveau de la ville d'Abidjan, qui compte le

plus grand nombre d'élève (1 153 731), la situation est la même. L'analyse de l'offre et de la demande que nous avons effectuées auprès de notre clientèle, nous a révélé que les clients qui s'intéressent à notre produit demandent une amélioration de sa qualité. Ils sont très sensibles au prix et veulent une extension de la gamme de produit. Cela nous a permis de mettre en place une offre structurée de produit répondant aux besoins et aux exigences de cette clientèle. Par la suite, nous avons défini les moyens opérationnels à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de la pâtisserie.

Le projet de formalisation coûte au total 58 506 374 FCFA. Cette somme sert à payer les frais de constitution, à acquérir les immobilisations nécessaires et à alimenter le BFR initial. Le projet est financé en partie par des apports en capital et un emprunt bancaire.

Il nous permet de réaliser dès la première année un résultat net de 2 618 790 FCFA. Ce résultat connaît une forte progression les années suivantes pour atteindre 26 357 208 FCFA en dernière année. Le projet dégage au bout des cinq années une VAN positive de 30 211 368 FCFA et un TRI de 29,04%.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ❖ Agence Pour la Création d'Emploi (APCE), 2010, Financer votre Création d'entreprise, édition d'organisation, 208 P.
- ❖ Jean Claude Coille, 1999, Applications et cas de Gestion financière * La politique Financière, éditions Maxima 345 P.
- ❖ Philippe Villemus, 2009, le Plan Marketing à l'usage du Manager, édition d'organisation, 225 P.
- ❖ Robert Houdayer, 1999, Evaluation financière des projets : Ingénierie de projets et décision d'investissement, collection technique de gestion, 460 P.
- ❖ Van Laethem, Nathalie Body Laurence, 2008, le Plan Marketing, édition Dunod 344 P.

Les mémoires et projets professionnels

- ❖ Yannick Owona 12^{ème} promotion MBF, CESAG de Dakar, 2013, financement d'une société agro-industrielle de transformation de l'ananas au Cameroun, 71 P.
- ❖ Padonou Davy 16^{ème} promotion MBF, CESAG de Dakar, 2014, modalité de financement d'une unité de production de verres plats au Benin, 67 P.

Webographie

- ❖ Programme Alimentaire Mondial : <http://Fr.wfp.org/propos/le.pam.en.chiffres>
- ❖ Ambassade des Etats Unies en Côte d'Ivoire : <http://ci.usembassy.gov>
- ❖ Site d'information Eburnie Today : <http://eburnietoday.mondoblog.org/tag/cantine>
- ❖ Site du gouvernement Ivoirien : www.gouv.ci/_actualite-article.php?record
- ❖ Site d'information Ivoirien : news.abidjan.net/h/478616.html
- ❖ Ministère de l'Education National de Côte d'Ivoire www.education-ci.org
- ❖ Programme des Nations Unies pour le développement : http://www.ci.undp.org/content/cote_divoire/fr/home/countryinfo.html#D%C3%A9fis
- ❖ Direction de la planification et des études statistiques du Ministère de l'Education National : www.men-dpes.org
- ❖ Institut National de la statistique : <http://www.ins.ci/n/templates/docss/ENV2008.pdf>
- ❖ Direction des cantines scolaires : <http://men-dcs.wixsite.com/dcs-ci/blank-1>

ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN PROJET DE FORMALISATION D'UNE PÂTISSERIE SPÉCIALISÉE DANS LA VILLE D'ABIDJAN

ANNEXES

Figure 21 BILAN PRÉVISIONNEL EN FCFA

Désignation	initial	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
ACTIF						
Immobilisations incorporelles	6 359 600	6 359 600	5 369 800	4 380 000	4 380 000	4 380 000
Amortissement immobilisations incorporelles		989 800	989 800			
Immobilisations corporelles	47 280 000	47 280 000	34 640 667	25 501 333	32 362 000	19 722 667
Amortissement immobilisations corporelles		12 639 333	12 639 333	12 639 333	12 639 333	12 639 333
Immobilisations financières	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Immobilisations nettes	54 439 600	40 810 467	27 181 333	18 042 000	24 902 667	12 263 333
Stocks	6 103 024	6 103 024	6 103 024	6 713 326	7 384 659	8 123 125
Créances clients		2 195 863	2 195 863	2 415 449	2 656 994	2 922 694
ACTIF CIRCULANT	6 103 024	8 298 887	8 298 887	9 128 776	10 041 653	11 045 819
TRESORERIE	2 343 750	4 541 850	17 118 546	20 167 868	19 123 229	36 842 641
TOTAL ACTIF	62 886 374	53 651 204	52 598 766	47 338 644	54 067 549	60 151 793
PASSIF						
Capital social	22 886 374	22 886 374	22 886 374	22 886 374	22 886 374	22 886 374
Résultat de l'exercice		2 618 790	6 647 285	15 437 220	21 264 620	26 357 208
Capitaux propres	22 886 374	25 505 164	29 533 659	38 323 594	44 150 994	49 243 582
Emprunt	40 000 000	28 146 041	14 869 606			
Total ressources durables	62 886 374	53 651 204	44 403 266	38 323 594	44 150 994	49 243 582
Dettes fournisseurs			8 195 500	9 015 050	9 916 555	10 908 211
TOTAL PASSIF	62 886 374	53 651 204	52 598 766	47 338 644	54 067 549	60 151 793

Source : nous même

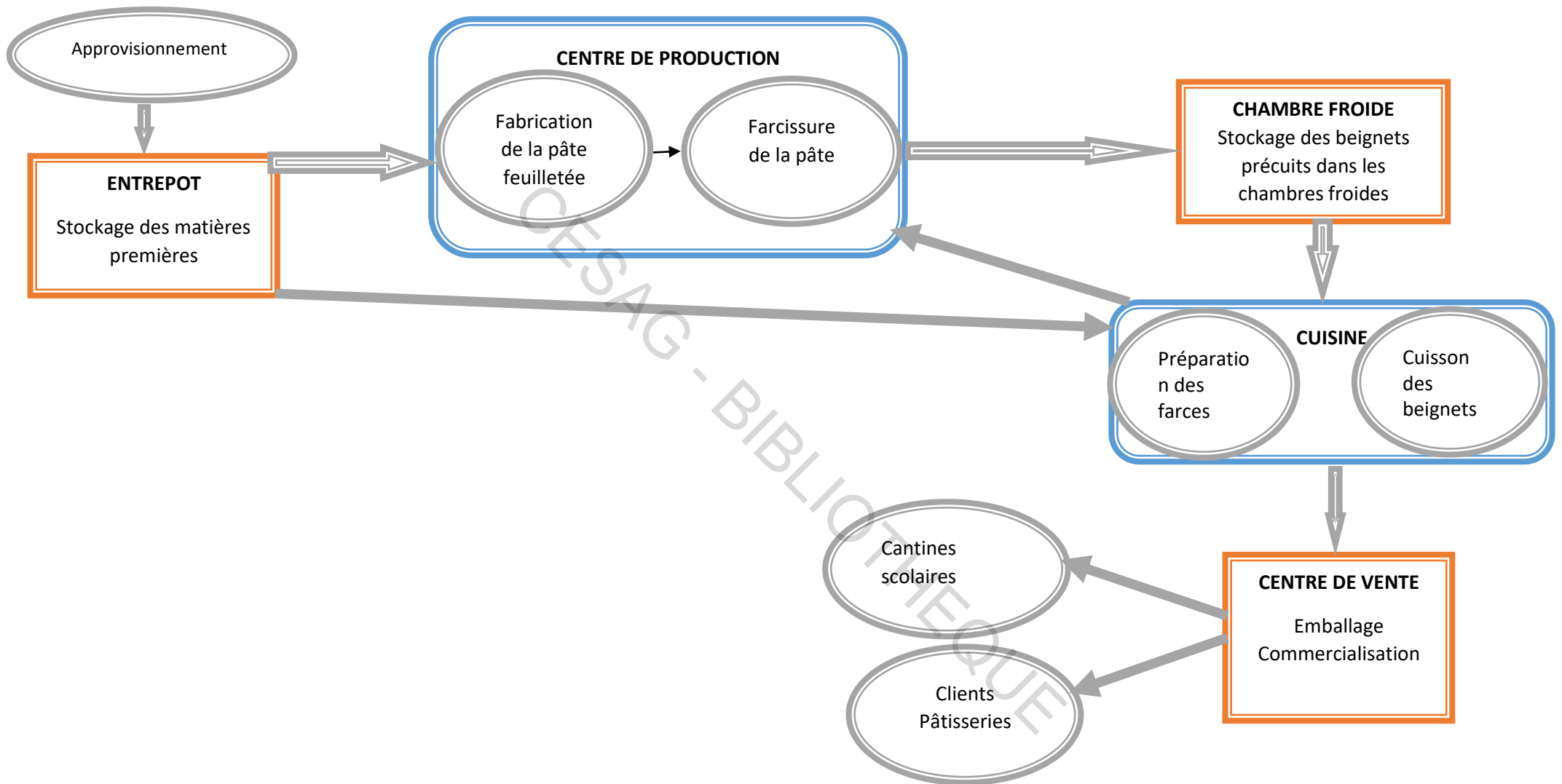


Figure 22 CHAÎNE DE PRODUCTION

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 : ÉTUDE DU MARCHÉ.....	4
I-ANALYSE DU MACROENVIRONNEMENT	4
1-Situation démographique et socioéconomique.....	4
1-1-Situation démographique	4
1-2-Situation socioéconomique	6
2-Cadre institutionnel et réglementaire	8
2-1-Cadre institutionnel	8
2-2-Cadre réglementaire	9
II-ÉTUDE DE LA RESTAURATION EN MILIEU SCOLAIRE.....	11
1-Restauration dans les cantines publiques.....	11
1-1-Programme d'alimentation scolaire (PAS).....	12
1-2-Programme intégré de pérennisation de cantine scolaire (PIPCS).....	12
2-Restauration dans les cantines privées et les autres établissements publics.....	13
2-1-Cantines scolaires privées.....	13
2-2-Les marchés organisés	14
III- ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE.....	14
1-Analyse de l'offre	15
1-1-L'offre publique.....	15
1-2-L'offre privée.....	15
2-Analyse de la demande	15
2-1-Évolution de la demande	15
2-2-Caractéristiques de la demande	16
CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET DÉTERMINATION DES MOYENS TECHNIQUES.....	19
I-PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	19
1- Présentation de la société.....	19
1-1-Historique.....	19

ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN PROJET DE FORMALISATION D'UNE PÂTISSERIE SPÉCIALISÉE DANS LA VILLE D'ABIDJAN

1-2-Intentions stratégiques.....	20
2- Élaboration de la stratégie	22
2-1-Diagnostic stratégique (SWOT).....	22
2-2-Choix stratégiques	23
II-PLAN MAKETING ET OPÉRATIONNEL	24
1-Plan Marketing.....	24
1-1-Segmentation du marché.....	24
1-2-Mix Marketing.....	25
2-Plan Opérationnel	28
2-1-Approvisionnement	28
2-2-Production.....	29
III-CHOIX ORGANISATIONNEL ET PLAN DES RESSOURCES HUMAINES	30
1-Organisation de l'activité	31
1-1-Description des fonctions	31
2-Choix organisationnel.....	32
2-Plan des ressources humaines	32
2-1-Plan de recrutement	32
2-2-Gestion du personnel.....	33
CHAPITRE 3 : ÉTUDE FINANCIÈRE DU PROJET	35
I-ÉVALUATION DU COÛT DU PROJET	35
1-Estimation de l'investissement nécessaire	35
1-1-Dépenses de formalisation	35
1-2-Immobilisations à acquérir	35
2- Estimation du Besoin en Fonds de Roulement	37
2-1-Analyse du cycle d'exploitation	37
2-2-Calcul du BFR.....	38
II-ÉVALUATION DE LA RENTABILITE.....	38
1-Montage financier et résultat prévisionnel	38
1-1-Montage financier.....	39
1-2-Résultat prévisionnel	40
2-Analyse de la viabilité financière.....	43
2-1-Calcul des flux	43
2-2-Analyse des critères d'évaluation	44
III-IMPACTS ET RISQUES DU PROJET	44
1-Impacts du projet	45

**ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN PROJET DE FORMALISATION D'UNE PÂTISSERIE
SPÉCIALISÉE DANS LA VILLE D'ABIDJAN**

1-1-Impacts économiques.....	45
1-2-Impacts sociaux.....	45
2-Risques du projet	45
2-1-Risques sociopolitiques.....	46
2-2-Risques opérationnels.....	46
CONCLUSION GÉNÉRALE	47
BIBLIOGRAPHIE.....	49
ANNEXES.....	50
TABLE DES MATIÈRES	52
RÉSUMÉ.....	55
ABSTRACT	56

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RÉSUMÉ

ÉVALUATION FINANCIÈRE D'UN PROJET DE FORMALISATION D'UNE PÂTISSERIE SPÉCIALISÉE DANS LA VILLE D'ABIDJAN

La restauration en milieu scolaire est une préoccupation mondiale. De nombreuses études montrent que les carences nutritionnelles des élèves influencent négativement leur capacité à assimiler les cours dispensés. Elle serait aussi la cause du niveau élevé du taux d'abandon scolaire. Pour pallier à cette insuffisance, le PAM à travers son programme d'alimentations scolaires distribue chaque année 18 millions de repas dans le monde entier.

En Côte d'Ivoire la situation est loin d'être reluisante. Les efforts entrepris par les autorités pour réduire le risque de carence alimentaire au niveau scolaire restent insuffisants.

En effet sur 5 563 319 élèves que compte le pays seul 1 100 000 soit 19,77% ont accès à un repas par jour au sein d'une cantine scolaire. Les 4 463 319 d'élèves restants ne sont pas pris en compte par les différents programmes d'alimentation scolaire. Ils consomment en fonction de leurs besoins et de leur pouvoir d'achat.

Ces élèves représentent un marché énorme qu'il convient de nourrir convenablement et à moindre coût, d'où l'idée que nous avons eue en 2011 de mettre en place dans la ville d'Abidjan, une pâtisserie spécialisée dans la production de beignets pour les cantines scolaires.

Cette pâtisserie fonctionne encore dans l'informel et n'arrive pas à satisfaire la demande en forte croissance depuis plusieurs années car elle manque de ressources financières nécessaires à l'accroissement de sa capacité de production. L'étude de faisabilité que nous avons menée nous montre que le projet de formalisation coûtera 58 506 374 FCFA. Il sera bénéfique tant pour les élèves que pour la pâtisserie. Elle permettra de fournir à la cantine scolaire de la ville d'Abidjan 5 000 beignets par jour, les deux premières années avec un taux de progression de 10% à partir de la troisième année. Elle permettra aussi de dégager une VAN positive de 30 211 368 FCFA et un TRI de 29,04%.

Mots clés : Carence nutritionnelle, Programme d'alimentation scolaire, Capacité de production, Étude de faisabilité.

ABSTRACT

FINANCIAL EVALUATION OF A PROJECT OF FORMALIZATION OF A
SPECIALIZED PASTRY IN ABIDJAN

School catering is a global concern. Many studies show that the nutritional deficiencies of pupils have a negative impact on their ability to assimilate courses. It would also be the cause of the high drop-out rate. To compensate for this shortcoming, World Food Program through its school feeding program distributes 18 million meals per year in the world.

In Côte d'Ivoire, the situation is not pleasant. The efforts of authorities to reduce the risk of food shortage at school are still insufficient. Indeed, out of 5,563,319 students in the country, only 1,100,000 (19.77%), have access to one meal a day in a school canteen. The remaining 4,463,319 students are not taken into account by the various school feeding programs and their consumption depend on their needs and their purchasing power.

These students in fact, represent a huge market that needs to be fed properly and at a lower cost. So, we had in 2013 the idea to set up in Abidjan, a pastry which is specialized in the production of donuts for School canteens.

This pastry works in the informal sector and fails to satisfy the strong demand which has been growing for several years because of the lack of financial resources needed to increase its production capacity. The feasibility study we carried out shows that, the formalization project of this pastry will cost 58 506 374 FCFA. And it will be profitable for both students and the pastry. It will provide per day 5,000 donuts to the school canteen in Abidjan for the first two years, with an increase rate starting of 10% from the third year. It will also generate a positive Net Present Value of 30,211,368 FCFA and 29.04% Internal Rate of Return.

Key words: Nutritional deficiency, School feeding program, Production capacity, Feasibility study.

CESAG - BIBLIOTHEQUE