



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CESAG



Master en Banque et Finance
- MBF -

Année académique : 2017 - 2018

Option : Marchés Financiers et Finance d'Entreprise

PROJET PROFESSIONNEL

THEME

CREATION D'UN CABINET DE CONSEIL ET
FORMATION EN GESTION ET FINANCE EN
CÔTE D'IVOIRE

Présenté par :

N'DRI Théodore Léonce
17^{ème} promotion MBF

Sous la supervision de :

M. Ibrahima Mboulé FALL
Formateur au CESAG

Dakar, Juillet 2018

Dédicace

A ma mère KOUAKOU Akissi.

Il n'y aura jamais de mots ou expressions assez forts qui puissent traduire fidèlement toute notre reconnaissance pour toi. Avec toi, nous avons compris le dicton « le fils à sa mère n'est jamais trop grand pour lui faire appel ». Tu nous as toujours soutenu, conseillé et encouragé. Parfois nous avons peur d'évoquer nos difficultés afin d'éviter de te voir en souffrir plus que nous-même. Tes prières et bénédictions nous fortifient et constituent pour nous une lanterne quand nous traversons le noir. Puisse DIEU, le tout puissant nous donner à tous, santé, longue vie, afin que nous puissions, à notre tour, répondre à tes besoins.

Nous te dédions ce travail et te disons tout simplement merci pour tous les sacrifices consentis, qui ont fait de nous ce que nous sommes aujourd'hui.

Nous dédions également ce travail à tous nos frères et sœurs ainsi qu'à notre petite famille.

Avant-Propos

Le programme du Master en Banque et Finance (MBF) du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, nous a accueillis à l'issue d'un concours sélectif. Il forme les professionnels et étudiants aux métiers de banque et de finance en trois phases :

Phase 1 : Tronc commun

Phase 2 : Spécialisation option banque / option finance

Phase 3 : Soutenance d'un projet professionnel

C'est pour satisfaire la dernière phase de la formation du MBF que nous avons travaillé à la réalisation de ce document qui contient notre projet professionnel.

Le choix du thème de travail s'est fait à la suite d'un constat manifeste, des difficultés que rencontrent beaucoup de jeunes promoteurs, dans la bonne gestion de leur business, la quête de la rentabilité et la pérennité de leurs activités.

A travers ce document, nous planifions la mise en place d'un cabinet de conseil et formation en gestion et finance. Notre but est de contribuer à l'effort de l'Etat qui lutte contre le chômage en mettant en place, des structures et des moyens pour le financement des jeunes. Cette contribution se résume à l'appui technique, à travers des conseils de gestion qui viseront la rentabilité des activités des jeunes promoteurs et la pérennité de leur business.

Remerciements

En tant que croyant, nous tenons à remercier le DIEU tout puissant pour nous avoir donné la santé, la force et le courage durant le déroulé du programme MBF jusqu'au stade où nous sommes pour présenter ce travail.

Nous remercions très cordialement la coordination du programme MBF dont M. Ababacar SECK, Responsable du Master en Banque et Finance et de Mme Chantal Délia OUEDRAOGO, Assistante de Programme MBF pour leur engagement pour la cause du MBF, la qualité des professeurs et des intervenants du programme.

Nous remercions M. Ibrahima Mboule FALL qui nous a accordé son encadrement en dépit de ses occupations.

Nous remercions particulièrement notre épouse Awa Kangouté et tous les enfants de la petite famille, Mouahé Clara Orlane N'DRI, Erell Priscilla Souraleh N'DRI, Wlehngbi Pavel Marquis N'DRI et Kpadjafoueh Lillian Cyrus N'DRI pour leur soutien moral et leurs encouragements au quotidien.

Nos remerciements vont à l'endroit de tous les étudiants de la 17^{ème} promotion du MBF dont nous sommes fiers de faire partie, composée d'étudiants studieux et ouverts d'horizons divers d'Afrique, pour ce brassage culturel et les échanges dont nous avons profité.

Enfin, nous remercions tous ceux qui de prêt ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

Liste des Sigles et Abréviations

AEJ	Agence Emploi Jeune
AI	Actif immobilisé
ANADER	Agence National d'Appui au Développement rural
BCEAO	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEPS	Base Erosion and Profit Shifting
BEPS	L'Erosion de la Base d'Imposition et le Transfert de Bénéfices
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BIC	Impôt sur le Bénéfice Industriel et Commercial
CA	Chiffre d'Affaires
CAF	Capacité d'Autofinancement
CCFGF	Cabinet de Conseil et Formation en Gestion et Finance
CEPICI	Centre de Promotion des Investissements
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFA	Communauté Financière d'Afrique
CGA	Centre de Gestion agréé
CI	Côte d'Ivoire
CMPC	Coût moyen pondéré du Capital
CNPS	Caisse nationale de Prévoyance sociale
DAF	Directeur administratif et financier
DG	Directeur général
DGI	Direction générale des Impôts
DR	Délai de Récupération
EBE	Excédent brut d'Exploitation
EU	European Union
EY	Ernst & Young
FAFCI	Fonds d'Appui aux Femmes de Côte d'Ivoire
FDFP	Fonds de Développement de la Formation professionnelle
FICAD	Festival international de la Culture et des Arts de Daoukro
FMI	Fonds Monétaire International
G20	Le Groupe des vingt, composé de dix-neuf pays et de l'Union européenne
GRH	Gestion des Ressources humaines
HT	Hors taxe
IDE	Investissements Directs Etrangers
IMF	Impôt minimum forfaitaire
INS	Institut national de la Statistique

INSEE	Institut national de la Statistique et des Etudes économiques
IP	Indice de Profitabilité
IRCM	Impôt sur le Revenu des Capitaux mobiliers
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
MBF	Master en Banque et Finance
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PLF	Projet de Loi de Finances
PME	Petites et Moyennes entreprises
PMI	Petites et Moyennes industries
PRCA	Plan de Résistance et de Continuité des Activités
PwC	PricewaterhouseCoopers
RCCM	Registre du Commerce et du Crédit mobilier
RDM	Reste du Monde
RE	Résultat d'Exploitation
RH	Ressources humaines
RN	Résultat net
RSE	Responsabilité sociétale de l'Entreprise
RSI	Réel simplifié d'Imposition
RSO	Responsabilité sociétale des Organisations
SA	Société anonyme
SARL	Société à Responsabilité limitée
SAS	Société par Actions simplifiée
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TD	Trésorerie disponible
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TRI	Taux de Rentabilité interne
TVA	Taxe sur la Valeur ajoutée
UEMOA	Union économique et Monétaire Ouest Africaine
VA	Valeur ajoutée
VAN	Valeur actuelle nette

Liste des Tableaux

Tableau 1: Domaine et nombre des cabinets conseils	21
Tableau 2: Conditions d'entrée dans le domaine de conseil et formation	23
Tableau 3: L'échantillon de l'étude	24
Tableau 4: Répartition du résultat par secteur d'activité	24
Tableau 5: Le pourcentage des besoins	24
Tableau 6: Dénombrement des coopératives par secteur	27
Tableau 7: Taille du marché des cabinets conseils.....	27
Tableau 8: Environnement macro, Opportunités - Menaces	31
Tableau 9: Analyse de la matrice SWOT	32
Tableau 10: Les activités de conseil et formation	41
Tableau 11: Les investissements réalisés	46
Tableau 12: Le Besoin en Fonds de Roulement année 1	47
Tableau 13: Le coût total du projet.....	47
Tableau 14: Les sources de financement.....	48
Tableau 15: Le Bilan d'ouverture année 1	48
Tableau 16: La dotation aux amortissements	49
Tableau 17: Charge annuelle des intérêts/emprunt cumulés	50
Tableau 18: Compte de résultat prévisionnel	51
Tableau 19: Pourcentage du résultat par rapport au chiffre d'affaires	51
Tableau 20: Variation du BFR	52
Tableau 21: Plan de financement et trésorerie disponible	53
Tableau 22: Les outils de choix d'investissement VAN, TRI, IP, DR	55
Tableau 23: Les risques potentiels	55
Tableau 24: L'impact économique et social du projet	57
Tableau 25: Répartition de la Valeur Ajoutée	57

Liste des Graphiques

Graphique 1: Organigramme du cabinet	39
Graphique 2: Evolution du RE, RN et CAF par rapport au CA	52

Liste des Annexes

Annexe 1: Liste des pièces à fournir pour la création d'entreprise.....	61
Annexe 2: Enquête client	62
Annexe 3: Salaires et masses salariales.....	65
Annexe 4: Prix des immobilisations.....	66
Annexe 5: Tableau d'amortissement annuel du prêt.....	66
Annexe 6: Tableau d'amortissement mensuel du prêt	67

Résumé du Projet

Le projet professionnel porte sur la mise en place d'un cabinet de conseil et de formation en gestion et finance. Il sera localisé à Abidjan en Côte d'Ivoire et plus tard prévoit implanter des représentations dans plusieurs autres localités.

Le coût du projet s'élève est de 36 256 475 de francs CFA. Il est financé en partie par des fonds propres représentant 77,78% et de dette à hauteur de 22,22%. Le cabinet aura la forme juridique de SARL avec deux associés portés par une vision commune. Le personnel est composé de six (6) salariés permanents et aussi des experts consultants extérieurs intervenant sous contrat ponctuel.

Malgré le caractère ouvert et concurrentiel du marché du conseil, l'étude de faisabilité a permis de révéler l'existence d'une forte demande qui n'attend plus que l'offre adéquate pour trouver l'équilibre. Le coût du capital, estimé à 15,67% compte tenu du risque de l'actif économique, a permis de dégager les valeurs suivantes : VAN = 5 841 322 F CFA ; TRI = 21,61% ; IP = 1,16 et DR = 3,61 (3 ans 7 mois 10 jours).

Ces outils d'analyse montrent bien que le projet est rentable d'un point de vue financier.

Project summary

The professional project focuses on setting up a consulting and training firm in management and finance. It will be located in Abidjan in Côte d'Ivoire and later plans to implement its premises in other places.

The cost of the project is 36,256,475 CFA. It is financed in part by equity representing 77.78% and debt accounting for 22.22%. The firm has the legal form of LLC (Limited Liability Company) with two partners with a common vision. The staff will be composed of six (6) permanent workers as well as external expert consultants intervening under one-time contract. In spite of the open and competitive nature of the consulting market, the feasibility study has revealed that there is strong demand that is only waiting for the right supply to find a balance. The cost of capital, estimated at 15.67% taking into account the risk of the economic asset, made it possible to release the following values : NPV = 5 841 322 CFA ; IRR = 21.61% ; PI = 1.16 and DR (recovery time) = 3.61 (3 years 7 months 10 days).

These analysis tools show that the project is profitable from a financial point of view.

Fiche synoptique

Projet	Création d'un Cabinet Conseil et Formation en Gestion et Finance
Localisation	Abidjan en Côte d'Ivoire
Promoteur	N'DRI Théodore Léonce
Domaine d'activité	Conseil & Formation
Statut juridique	SARL
Capital social	35 000 000 F CFA
Part sociale	5 000 F CFA
Nombre de part	7 000 parts
Coût du projet	36 256 475 F CFA
Sources de financement	Fonds propres & Emprunt
Fonds propres	77,78%
Emprunt bancaire	22,22%
Effectif personnel	6
Rentabilité	21,61%

Synoptic sheet

Project	Creation of a Consulting and Training Company in Management and Finance
Location	Abidjan in Côte d'Ivoire
Promotor	N'DRI Théodore Léonce
Business area	Consulting & Training
Legal form	LLC (limited liability company)
Share capital	35,000,000 F CFA
Social Share	5,000 F CFA
Number of shares	7,000 shares
Project cost	36,256,475 F CFA
Sources of financing	Equity & Loan
Equity	77.78%
Bank loan	22.22%
Staff	6
Profitability	21.61%

Sommaire

Dédicace.....	i
Avant-Propos.....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des Sigles et Abréviations.....	iv
Liste des Tableaux.....	vi
Liste des Graphiques.....	vi
Liste des Annexes.....	vi
Résumé du Projet.....	vii
Project summary.....	vii
Fiche synoptique.....	viii
Synoptic sheet.....	viii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE ET DIAGNOSTIC DU MARCHÉ.....	6
Chapitre 1 : L'ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE ET CADRE JURIDIQUE DU « CABINET DE CONSEILS ET FORMATION EN GESTION ET EN FINANCE ».....	7
I. ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE.....	7
II. LE CADRE JURIDIQUE OU ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE.....	10
Chapitre 2 : DIAGNOSTIC DU MARCHÉ DU « CABINET DE CONSEILS ET FORMATION EN GESTION ET EN FINANCE ».....	18
I. L'ETAT DES LIEUX DU CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION.....	18
II. L'ETUDE DU MARCHÉ DU CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION.....	22
III. RECAPITULATIF DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET MATRICE SWOT 30	
PARTIE 2 ETUDE STRATEGIQUE ET FINANCIERE.....	33
Chapitre 3 : ORGANISATION, STRATEGIE OPERATIONNELLE & MARKETING.....	34
I. ORGANISATION DU CABINET DE CONSEIL.....	34
II. STRATEGIE OPERATIONNELLE ET MARKETING.....	41
Chapitre 4 : FINANCEMENT, FLUX PREVISIONNELS ET RENTABILITE.....	46
I. FINANCEMENT DU PROJET.....	46
II. LES FLUX PREVISIONNELS.....	49
III. ANALYSE DE LA RENTABILITE, DU RISQUE ET DE L'IMPACT DU PROJET	53
CONCLUSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXES.....	61
Table des matières.....	68

INTRODUCTION

La majorité des pays en voie de développement d'Afrique Subsaharienne connaît un fort taux d'économie grise¹, c'est à dire dominée par le secteur informel. Ce secteur regroupe toutes les activités dont l'existence n'est pas formelle c'est-à-dire qu'elles ne sont pas légalement constituées et ne possèdent donc pas de numéro d'enregistrement fiscal. La Côte d'Ivoire, pays locomotif de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) qui vise « l'émergence en l'an 2020 » n'est pas épargnée par ce constat flagrant dans son économie. L'une des explications de ce fait c'est le manque de civisme fiscal chez nos populations majoritairement analphabètes qui exercent dans ce secteur. Les acteurs de l'économie informelle sont des personnels de services (ménage, pressing, etc.), des vendeurs de magasin et de marché (produits cosmétiques, produits phytosanitaires, eau en sachet, jus, produits laitiers, produits vivriers, etc.), des artisans (menuisiers, maçons, mécaniciens, coiffeur, couturier, etc.). Ces acteurs se retrouvent aussi dans la fabrication d'ustensiles de cuisine et de matériaux divers. L'Etat ivoirien qui fait la promotion de l'entrepreneuriat dans sa politique de lutte contre le chômage depuis toujours, a mis en place un projet de financement des jeunes à travers l'Agence Emploi Jeune (AEJ), et bien avant cela, le Fonds d'Appui aux femmes de Côte d'Ivoire (FAFCI) existait déjà. Tous ces projets permettent aux jeunes d'entreprendre une activité à partir des financements qui leur sont octroyés.

Il en ressort un enjeu important, celui de pérenniser les activités qui seront créées. Cela emmène à s'interroger sur la capacité des jeunes bénéficiaires des fonds à mettre en place des activités viables et à en assurer la pérennité. Car si la capacité de gestion fait défaut, tous les efforts financiers consentis par l'Etat n'aboutiraient à rien. Alors, le niveau du chômage plutôt que de baisser continuera d'augmenter. Or la réussite de ces projets sur le long terme sera non seulement bénéfique pour la jeunesse mais aussi pour l'Etat. Ainsi, l'épineux problème du taux de chômage élevé connaîtra une baisse importante à long terme. L'Etat pourra aussi élargir la base d'assiette fiscale avec la contribution des activités nouvelles aux paiements des impôts, et avoir une économie plus compétitive avec l'extérieur dans le cadre du commerce international.

Sachant que le bon suivi des activités nouvelles par des conseils avisés conduira certainement à des PME/PMI solides, des grandes entreprises, et in fine à des pourvoyeurs d'emplois pour d'autres jeunes, la question de l'accompagnement technique se pose. C'est pour

¹ L'activité économique réalisée par le « secteur informel » (ou « secteur non structuré ») tel qu'entendu par le Bureau international du travail

répondre à ce besoin que ce document présente le projet portant sur : "la création d'un Cabinet de Conseil et Formation en Gestion et Finance (CCFGF)."

Le cabinet se situe à Abidjan où se trouve le siège et vise toutes les personnes, organisations individuelles et collectives, PME/PMI et même les grandes entreprises du pays. Il propose des services sur les axes suivants :

- la gestion d'entreprise ;
- le management stratégique et opérationnel ;
- les séminaires et formations des agents professionnels ;
- l'élaboration de business plan ;
- la comptabilité simplifiée ;
- la fiscalité ;
- le contrôle de gestion ;
- l'analyse financière ;
- le diagnostic financier, etc.

Vu le caractère d'intérêt général de la lutte stratégique contre le chômage, dont le succès conduira structurellement à un meilleur dynamisme de l'économie ivoirienne, ce projet vise à répondre à la problématique suivante : quelles structures pour un meilleur accompagnement des organisations, principalement des PME dans la quête de pérennité ?

L'économie ivoirienne est la locomotive de la zone UEMOA et les cabinets de conseils en Côte d'Ivoire existent en nombre. Les problèmes qui se posent très souvent et qu'il a été donné de constater en tant que professionnel sont les suivants :

- le manque d'intégration de la consultation des cabinets dans le management des affaires ;
- l'appréhension qu'ont certains jeunes entrepreneurs quant au "coût élevé" à supporter en sollicitant les cabinets de conseils ;
- une faible (ou parfois un manque) communication des cabinets existant sur leurs prestations et leur cible ;
- le manque de savoir-faire et de compétence même des cabinets existants.

De ce fait, les jeunes porteurs de projets qui manquent visiblement de notions de base en gestion d'activité génératrices de revenus, ne savent où s'orienter pour de meilleurs conseils quant aux investissements futurs qu'ils devront réaliser pour leur business.

Ce projet s'inscrit donc dans la réponse à cette problématique. L'objectif général est d'apporter des réponses structurelles à la problématique d'accompagnement des activités en création pour les nouvelles et en développement pour celles déjà existant.

A travers ce projet, c'est aussi l'auto emploi qui est visé, une contribution à la création d'emploi et la création d'activités génératrices de revenus en Côte d'Ivoire. C'est aussi d'aider l'Etat en contribuant à rendre formel les PME/PMI et toute autre activité qui ne l'est pas en vue d'avoir une économie plus compétitive.

La réalisation de ce projet passe par des objectifs spécifiques qui se déclinent comme suit :

- montrer la viabilité et la faisabilité de ce projet à travers sa stratégie, son financement et malgré l'environnement concurrentiel existant ;
- montrer l'importance d'un tel cabinet dans l'économie ivoirienne ;
- susciter le besoin de consulter le cabinet chez les entrepreneurs ;
- convaincre les petites entreprises à intégrer la consultation du cabinet dans leur évolution et leur quête de pérennité.

Le projet de création du cabinet de conseil et de formation en gestion et finance revêt un intérêt pour :

- les porteurs de projets (entreprises de tout genre) ;
- l'Etat de Côte d'Ivoire ;
- le CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion) ;
- nous-même promoteur du projet.

❖ Pour les porteurs de projets (entreprises de tout genre)

- Le cabinet apporterait à tout porteur de projet (PME/PMI ; entrepreneur ; grande entreprise ; manager ; etc.) l'expertise nécessaire à la mise en place d'investissements justes, rentables et économiques par rapport à l'activité exercée sur la base de conseils d'experts.

- Le cabinet contribuerait à l'efficacité et à la performance des managers à travers les formations reçues et à la réalisation d'une bonne rentabilité économique de leurs activités.
- Seront confiés à des experts leurs difficultés spécifiques de management, de planification et de stratégie à travers un service de proximité et à coût étudié.

❖ Pour l'Etat de Côte d'Ivoire

- La mise en place de ce projet permettrait à l'Etat ivoirien, très engagé dans la lutte contre le chômage, à travers les fonds de financement des jeunes, d'atteindre ses objectifs car le cabinet est l'un des supports techniques de formation des jeunes et femmes bénéficiaires des fonds.
- La pérennisation des activités génératrices de revenus des bénéficiaires des fonds, du fait des compétences et capacités acquises en formation auprès du cabinet, conduit, in fine, au renforcement des PME/PMI qui, à leur tour, contribuent au paiement des impôts pour le développement de l'Etat à travers la construction des routes, des hôpitaux, des écoles, etc.
- L'Etat de Côte d'Ivoire bénéficierait de la valeur ajoutée du cabinet au capital humain ivoirien. Ce qui impacterait le développement économique, social, et la création d'emploi.

❖ Pour le CESAG

Le projet s'inscrit dans le processus de formation au CESAG dans le programme de Master en Banque et Finance. A ce titre, il remplit l'une des exigences de la formation MBF et contribue à étoffer les modèles de création de Cabinet de Conseils et Formations en Gestion et Finance existant dans le patrimoine de la bibliothèque du CESAG.

❖ Pour nous-même

Ce projet représente pour nous la concrétisation théorique (parce qu'il est encore au stade de projet) d'énormes sacrifices consentis pour la quête de la connaissance nécessaire à l'auto emploi, la création de richesse à travers sa mise en œuvre.

Pour la rédaction du projet, nous adopterons la démarche suivante dans la quête d'information :

- d'abord faire la revue documentaire sur la création de cabinets conseils ;

- ensuite faire une enquête par le sondage d'un échantillon de 100 individus dont des PME/PMI et Coopératives dans le cadre d'une étude de marché ;
- et collecter des données auprès de la Chambre de Commerce et de l'Institut National de Statistique de Côte d'Ivoire.

L'utilisation des informations recueillies permettra :

- d'appréhender le marché du secteur de cabinets conseils ;
- analyser les données issues de l'étude du marché afin d'en déceler les insuffisances ;
- de définir l'offre de service et la stratégie de pénétration du marché ;
- de faire le montage financier du projet.

Les résultats globaux attendus de cette étude de projet dans sa réalisation sont les suivants :

- les investissements réalisés dans l'actif économique du cabinet ;
- le projet réalisé à son coût prévisionnel avec un mode de financement adapté ;
- les flux de trésorerie dégagés sur les cinq années à venir conformes aux prévisions.

Pour une meilleure structure dans la rédaction du projet, il est présenté en deux parties comportant deux chapitres chacune. La première partie qui porte sur l'environnement macroéconomique et diagnostic du marché comprend au chapitre un, l'environnement macroéconomique et cadre juridique du cabinet et au chapitre deux, le diagnostic du marché du cabinet. Ensuite la deuxième partie porte sur l'étude stratégique et financière. Elle comprend le chapitre trois, l'organisation, la stratégie opérationnelle & marketing et le chapitre quatre, le financement, les flux prévisionnels et de la rentabilité.

PARTIE 1

ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE ET DIAGNOSTIC DU MARCHE

2017 - 2018

MBA in Banking and Finance
Master en Banque et Finance

CESAG

Chapitre 1 : L'ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE ET CADRE JURIDIQUE DU « CABINET DE CONSEILS ET FORMATION EN GESTION ET EN FINANCE »

Le premier chapitre permet de présenter l'environnement dans lequel le projet de création du cabinet de conseils et formation en gestion et finance se réalise et montre le cadre réglementaire existant dans ce secteur d'activité.

I. ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE

Ce point présente la situation de l'économie (1), les perspectives économiques (2), l'environnement politique (3), l'environnement démographique et socio culturel (4)

1. La situation de l'économie en Côte d'Ivoire

« Avec un taux de croissance du PIB (Produit intérieur brut) qui devrait atteindre 7 % en 2018 et 2019, la Côte d'Ivoire continue d'être l'une des économies les plus dynamiques d'Afrique, voire du monde », analyse la Banque mondiale dans un rapport consacré à la situation économique ivoirienne.

Selon l'institution de Breton Wood, les effets de rattrapage qui avaient joué à la sortie de crise s'étant dissipés, cette bonne performance s'explique par le rebond de l'agriculture, aidée par une pluviométrie favorable et des prix à la hausse. Pour la Banque mondiale, cela démontre la résilience de la Côte d'Ivoire aux chocs internes et externes, évoquant l'apaisement du climat politique et social qui s'était détérioré au premier semestre 2017, suite aux revendications de certains militaires et fonctionnaires, ainsi que la compensation de la chute des cours du cacao par une excellente récolte.

Autre signe de performance économique évoqué par la Banque, la bonne tenue des principales variables monétaires et financières. Elle révèle également que le taux d'inflation s'est maintenu autour de 1% sur une base annuelle, avec un système financier stable. Toutes choses qui respectent les normes communautaires². Elle propose des axes sur lesquels l'Etat doit travailler pour réussir et maintenir sa bonne trajectoire de croissance. Le pays doit encourager davantage la participation du secteur privé entre autre³.

Ce rapport témoigne du bon climat des affaires en Côte d'Ivoire.

² http://www.gouv.ci/_actualite-article.php?recordID=8562

³ <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2018/02/08/cote-divoire-must-modernize-its-economy>

2. Perspectives économiques en Côte d'Ivoire

Nous présentons la performance économique (2.1), les indicateurs macroéconomiques (2.2), les facteurs positifs (2.3) et les facteurs négatifs (2.4)

2.1 Performance économique et perspectives

En 2016, l'activité économique a été principalement portée par des investissements publics structurants et le dynamisme du secteur privé. Cette tendance s'est poursuivie en 2017, avec une croissance du PIB réel estimée à 8 %, malgré les chocs intérieurs et extérieurs subis en début d'année. La chute brutale du cours du cacao (de 35 % entre novembre 2016 et janvier 2017), la principale source de recettes d'exportation, a engendré une perte estimée à 200 milliards de francs CFA pour les producteurs locaux. La croissance a été favorisée par le rebond du secteur primaire, la bonne tenue du secteur de l'énergie et l'accroissement de la consommation intérieure. Grâce au dynamisme des secteurs secondaire et tertiaire, la croissance est projetée à 7,9 % en 2018 et 7,8 % en 2019⁴.

2.2 Indicateurs macroéconomiques – Évolution

En décembre 2017, le Fonds monétaire international (FMI) a achevé les deuxièmes examens du programme appuyé par la Facilité élargie de Crédit et le Mécanisme élargi de Crédit, qui a mené au décaissement de 137 millions de dollars EU. La performance du programme a été jugée suffisamment bonne pour que les décisions sur les examens soient prises sans réunion du Conseil. Le déficit budgétaire devrait s'établir à 4,5 % du PIB en 2017, au-delà des 3,7 % attendus. Plusieurs chocs intérieurs et extérieurs expliquent cette dégradation, notamment la révision à la baisse de la taxe unique de sortie et du droit d'enregistrement, visant à soutenir les prix aux producteurs et à limiter les pertes de recettes à 0,5 % du PIB. Les revendications sociales devraient entraîner des dépenses ponctuelles supplémentaires estimées à 0,6 % du PIB en 2017 et de dépenses récurrentes projetées à au moins 0,07 % du PIB à partir de 2018. Le déficit devrait progressivement diminuer à -3,8 % en 2018 et -2,8 % en 2019. L'inflation, établie à 0,7 % en 2016, est projetée à 1 % pour 2017 et devrait rester modérée à 1,8 % en 2018 et 1,9 % en 2019. L'endettement reste maîtrisé puisqu'en 2016, le pays était jugé à risque modéré par le Fonds Monétaire International. Toutefois, le regroupement sur 2024–2028 des remboursements exigibles au titre des euro-obligations 2014 et 2015 fait potentiellement peser un risque sur la soutenabilité de la dette⁵.

⁴ <https://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/cote-d%E2%80%99ivoire/cote-divoire-economic-outlook/>

⁵ <https://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/cote-d%E2%80%99ivoire/cote-divoire-economic-outlook/>

2.3 Facteurs positifs

Plusieurs facteurs pourraient pérenniser la bonne santé de l'économie, notamment, la poursuite du Programme économique et financier 2016–2019 connaît un bon début d'exécution, de même que la mise en œuvre de toutes les réformes énoncées dans le Mémoire de politiques économiques et financières 2016–2019. Par ailleurs, un don de 525 millions de dollars EU pour le pacte programme de Millenium Challenge Corporation renforcera la compétitivité de l'économie à l'aide d'investissements dans l'éducation, la formation technique et professionnelle, et le secteur des transports. Le pays a également été sélectionné pour bénéficier du Pacte avec l'Afrique du G20. Cela devrait, à terme, contribuer à davantage dynamiser le secteur privé grâce, notamment, à l'accroissement des IDE. En outre, la Côte d'Ivoire poursuit son programme Focus Doing Business d'amélioration de l'environnement des affaires, qui a accru la numérisation et simplifié les procédures⁶.

2.4 Facteurs négatifs

L'appartenance à une union monétaire aide la Côte d'Ivoire à maintenir des taux d'inflation bas, mais elle limite ses possibilités d'adaptation aux chocs et de compétitivité extérieure. Certains problèmes budgétaires majeurs restent à résoudre. L'État a encore environ 150 milliards de francs CFA de factures impayées et dettes remontant aux dépenses extrabudgétaires de 1993–2002. Celles dues aux producteurs indépendants d'énergie et de gaz sont estimées à 1,1 % du PIB. Les autorités doivent également suivre les accords conclus avec les soldats mutins et les fonctionnaires en grève pour éviter de nouvelles flambées et nouveaux conflits. L'économie ivoirienne reste vulnérable aux chocs macroéconomiques négatifs liés, en particulier, aux exportations (diminution des prix des matières premières) et à l'investissement direct étranger (IDE). Une baisse continue du prix du cacao pourrait entraîner des tensions sociales semblables à celles de 2017. Cette vulnérabilité rappelle que le pays doit accélérer sa diversification économique et trouver d'autres moyens de croissance pour réduire sa dépendance à l'égard des fèves de cacao. En outre, les prochaines échéances électorales (en 2020) et l'incertitude planant autour d'une recomposition des forces politiques pourraient également être une source d'instabilité⁷.

⁶ <https://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/cote-d%E2%80%99ivoire/cote-divoire-economic-outlook/>

⁷ <https://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/cote-d%E2%80%99ivoire/cote-divoire-economic-outlook/>

3. L'environnement politique en Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire a continué de s'éloigner des crises politiques successives et sanglantes de 2000-2011, avec la fin en juin d'une mission de maintien de la paix des Nations Unies présente depuis 13 ans. Cependant, la persistance d'actes d'indiscipline de la part des membres des forces de sécurité, ainsi que de violentes mutineries au sein de l'armée ont révélé la précarité de la stabilité retrouvée de ce pays⁸.

4. L'environnement démographique et Socio culturelle

Il s'agit ici de présenter la démographie et le climat socio culturel ivoirien.

4.1 La démographie ivoirienne

La démographie ivoirienne est galopante. Depuis les années 60 (avec une population de 3 558 988 habitants) elle a atteint une population estimée à 23 695 919 en 2016. En 2020, elle devrait atteindre 25 916 326 habitants. C'est une population majoritairement jeune.

4.2 Le climat Socio culturel

Elle est loin derrière la décennie d'instabilité politique, qui a culminé avec la crise postélectorale de 2010-2011, la Côte d'Ivoire est aujourd'hui en voie d'apaisement. Les conditions de sécurité se sont améliorées dans l'ensemble du pays et des festivals culturels sont organisés.

II. LE CADRE JURIDIQUE OU ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

1 Acte uniforme OHADA

Créé par le Traité de Port-Louis du 17 octobre 1993 (révisé le 17 octobre 2008 à Québec - Canada), le traité de l'acte uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) présente son champ d'application dans son chapitre préliminaire, ce qui suit :

Article 1 : « Tout commerçant, personne physique ou morale y compris toutes sociétés commerciales dans lesquelles un Etat ou toute autre personne de droit public est associé, ainsi que tout groupement d'intérêt économique, dont l'établissement ou le siège est situé sur le

⁸ <https://www.hrw.org/fr/world-report/2018/country-chapters/312860>

territoire de l'un des Etats Parties au Traité relatif à l'harmonisation du Droit des Affaires en Afrique, ci-après dénommés « Etats Parties », est soumis aux dispositions du présent Acte uniforme.

La Côte d'Ivoire est membre de ce traité depuis le 29 septembre 1995 date de sa ratification, et qui entrée en vigueur le 11 février 1996.

Donc, le droit des affaires en Côte d'Ivoire est encadré par des lois nationales et par le traité de l'OHADA.

2 Côte d'Ivoire PLF : Projet de Loi de Finances 2018

Le texte du PLF 2018, validé par le Conseil des ministres le 4 octobre 2017, a été déposé à la Commission du Budget 2018 de l'Etat. Les travaux de la commission sont en cours et le projet sera présenté devant le Parlement prochainement.

Bien que le PLF 2018 soit encore en cours de discussion, il est utile de découvrir dès maintenant les principales mesures du texte. Ces mesures comprennent l'augmentation du taux d'impôt minimum forfaitaire et relèvement du minimum et du maximum de perception (2.1) à l'aménagement des dispositions relatives au sursis de paiement accordé en cas de réclamation auprès de l'administration (2.8).

2.1 Augmentation du taux d'Impôt Minimum Forfaitaire et relèvement du minimum et du maximum de perception

Le taux de l'IMF serait relevé à 1 % (au lieu de 0.5 %) et harmonisé pour toutes les entreprises, quel que soit leur régime d'imposition.

Le minimum et le maximum de perception seraient relevés respectivement à 5.000.000 F CFA (7.600 €) et à 50.000.000 F CFA (76.000 €)⁹.

2.2 Institution d'une taxe sur les transferts de fonds

Il est proposé d'instituer une taxe au taux de 0.5 % sur tous les transferts d'argent réalisés par les opérateurs de téléphonie locaux ou par leurs distributeurs et par les fournisseurs locaux de réseaux de transfert de fonds ou leurs intermédiaires.

⁹ <https://taj-strategie.fr/cote-divoire-projet-de-loi-de-finances-2018>

Le redevable de la taxe serait le donneur d'ordre, et le prélèvement serait assuré par l'opérateur national de téléphonie dont la plate-forme est utilisée pour le transfert et/ou par les fournisseurs locaux de réseaux de transfert de fonds¹⁰.

2.3 Renforcement du dispositif de lutte contre l'érosion de la base imposable de bénéficiaires

Dans le but de poursuivre la modernisation et le renforcement du dispositif national de contrôle des prix de transfert et afin de prendre en compte les engagements de la Côte d'Ivoire liés à son adhésion au cadre inclusif sur le projet BEPS, il est envisagé les mesures suivantes :

- L'aménagement de la notion de territoire à fiscalité privilégiée ou non coopératif

Pour mémoire, il avait été introduit dans la précédente Loi de Finances pour 2017 une limitation à la déductibilité de l'impôt sur les sociétés des sommes versées par les entreprises ivoiriennes à des personnes situées dans des territoires à fiscalité privilégiée, ainsi que la majoration de 25 % du montant des retenues à la source au titre de l'IRCM sur les revenus imposables versés à ces personnes. Il était fait un renvoi à la liste noire des paradis fiscaux de l'OCDE qui n'existe plus¹¹, ce qui rendait donc le dispositif inefficace.

Le projet de Loi de Finances pour 2018 prévoit que seraient désormais considérés comme pays ou territoires à fiscalité privilégiée ou non coopératifs, les pays ou territoires identifiés comme tels par les autorités fiscales ivoiriennes¹² ou figurant sur la liste de l'OCDE¹³ ou celle de l'Union européenne¹⁴. Pour rappel, ne peuvent être considérés comme pays ou territoire à fiscalité privilégiée ou non coopératifs, les pays ou territoires ayant conclu avec la Côte d'Ivoire, un accord prévoyant l'échange réciproque de renseignements à des fins fiscales¹⁵.

- L'institution de la déclaration pays par pays

Le Projet de Loi de Finances pour 2018 prévoit en plus de la documentation prix de transfert introduite par la Loi de Finances pour 2017, l'obligation de remplir une déclaration pays par

¹⁰ <https://taj-strategie.fr/cote-divoire-projet-de-loi-de-finances-2018>

¹¹ Actuellement (juin 2018), il n'y a pas de liste des paradis fiscaux non coopératifs de l'OCDE

¹² A notre connaissance, la Côte d'Ivoire ne dispose actuellement pas d'une liste noire, l'Administration fiscale se réfère aux listes étrangères existantes.

¹³ Actuellement (juin 2018), il n'y a pas de liste des paradis fiscaux non coopératifs de l'OCDE. A notre connaissance, une liste devrait être publiée d'ici la fin de l'année.

¹⁴ Figurent sur la liste de l'Union Européenne : Samoa, Samoa Américaines, Ile de Guam, Bahreïn, Grenade, Corée du Sud, Macao, Iles Marshall, Mongolie, Namibie, Palaos, Sainte-Lucie, Trinité-et-Tobago, Tunisie, Emirats Arabes-Unis, Panama, Barbade

¹⁵ Allemagne, Belgique, Canada, France, Italie, Maroc, Norvège, Portugal, Royaume-Uni, Tunisie

pays. Cette obligation de déclaration pèserait sur les groupes multinationaux établis en Côte d'Ivoire et réalisant un chiffre d'affaires annuel HT consolidé de 750 millions d'euros. Cette déclaration doit faire ressortir par pays d'implantation, la répartition des bénéfices du groupe, des actifs et moyens d'exploitation utilisés, des agrégats économiques, comptables et fiscaux, ainsi que des informations sur la localisation et l'activité des entités composant le groupe.

- Le dispositif de lutte contre la sous-capitalisation

L'encadrement de la déductibilité des intérêts payés à des sociétés liées serait renforcé par l'introduction de nouvelles limitations : le montant total des sommes laissées à la disposition de la société par l'ensemble de ces personnes ne peut excéder le montant du capital social de celle-ci, cette limite n'étant toutefois pas applicable aux associés ou actionnaires des sociétés holdings ; [nouveau], le montant total des intérêts servis au titre des sommes susvisées ne peut excéder 30 % du résultat de l'entreprise avant impôt, intérêts, dotations aux amortissements sur immobilisations et provisions ; [nouveau], le taux des intérêts servis ne peut excéder le taux moyen des avances de la BCEAO pratiqué au titre de l'année en cours, majoré de 2 points ; [initialement taux majoré de 3 points et réduit à 2 points], le remboursement des sommes doit intervenir dans les 5 années suivant leur mise à disposition et la société ne doit pas faire l'objet d'une liquidation pendant cette période. Dans le cas contraire, les intérêts déduits au titre de ces sommes sont rapportés au résultat de la sixième année ou de l'année de liquidation [nouveau], les intérêts servis à ces personnes ne sont déductibles, quel que soit leur montant, qu'à condition que le capital social de la société emprunteuse ait été entièrement libéré. [Nouveau]

- La prorogation de la durée des contrôles fiscaux qui portent sur les transactions internationales intragroupe

Le délai de 6 mois prévu pour la conduite des opérations de vérification de comptabilité serait prorogé de 6 mois lorsque la vérification porte sur les opérations internationales intragroupes réalisées par le contribuable¹⁶.

2.4 Aménagement des dispositions du Code Général des Impôts relatives à la mise en œuvre des exonérations de la taxe sur la valeur ajoutée par voie d'attestation

Cet aménagement consisterait à alléger la procédure de mise en œuvre des attestations d'exonération de TVA octroyées aux entreprises minières et pétrolières en autorisant l'administration fiscale à délivrer des attestations annuelles auxdites entreprises. Dans le même

¹⁶ <https://taj-strategie.fr/cote-divoire-projet-de-loi-de-finances-2018>

temps, la condition de figurer sur une liste déterminée conjointement par arrêté du Ministre en charge du budget et du Ministre en charge du secteur d'activité concerné serait supprimée¹⁷.

2.5 Extension du régime fiscal de faveur des sociétés holdings aux sociétés holdings constituées en sociétés par actions simplifiées

Le régime fiscal de faveur actuellement applicable aux sociétés holdings de droit ivoirien ayant la forme de SA ou de SARL (i.e. l'imposition au taux de 12 % des plus-values provenant de la cession de titres de participation par les sociétés holdings et au taux de 18 % pour leurs revenus de créances) serait étendu aux sociétés holdings constituées sous forme de SAS¹⁸.

2.6 Aménagement de la date de déclaration et de paiement de l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières

Il est proposé de fixer une échéance unique pour la déclaration et le paiement de cet impôt concernant les grandes et moyennes entreprises, aux dates suivantes :

- Le 10 octobre de l'année suivant la clôture de l'exercice fiscal pour les entreprises industrielles, pétrolières et minières
- Le 15 octobre de l'année suivant la clôture de l'exercice fiscal pour les entreprises commerciales
- Le 20 octobre de l'année suivant la clôture de l'exercice fiscal pour les entreprises de prestations de services

Cependant, les dates de déclaration et de paiement de l'impôt seraient fixées au 15 du mois suivant la distribution effective, lorsque celle-ci ferait suite à une assemblée générale annuelle des actionnaires, reportée par décision de justice, conformément aux dispositions de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique¹⁹.

2.7 Renforcement des garanties du contribuable en matière de contrôle fiscal

Dans le cadre de la procédure de recouvrement mise en œuvre par l'administration fiscale, il est proposé de mettre à la charge de l'Administration, l'obligation d'adresser dans le délai légal une notification définitive de redressements aux contribuables ayant fait l'objet d'un contrôle, que ceux-ci aient ou non fait connaître leurs observations aux redressements envisagés²⁰.

¹⁷ <https://taj-strategie.fr/cote-divoire-projet-de-loi-de-finances-2018>

¹⁸ <https://taj-strategie.fr/cote-divoire-projet-de-loi-de-finances-2018>

¹⁹ <https://taj-strategie.fr/cote-divoire-projet-de-loi-de-finances-2018>

²⁰ <https://taj-strategie.fr/cote-divoire-projet-de-loi-de-finances-2018>

2.8 Aménagement des dispositions relatives au sursis de paiement en cas de réclamation auprès de l'Administration

En cas de réclamations formulées auprès de l'Administration par les contribuables, il est proposé d'appliquer automatiquement un sursis de paiement dès lors que les garanties légalement prévues ont été constituées. Actuellement, ce sursis de paiement n'est pas systématique et doit être demandé malgré les garanties que peut fournir le contribuable. Cette demande est susceptible d'être admise ou rejetée par le Directeur général des impôts ou le Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique.

Les contribuables seraient également dispensés du renouvellement des garanties bancaires qui devaient être constituées en cas d'absence de réponse de l'Administration dans le délai de 4 mois²¹.

3 La réglementation du secteur conseil et formation

Ce point traite des services financiers et de conseils (3.1) et les services de formation (3.2).

3.1 Les services financiers et de conseils

Le projet s'inscrit dans la gamme d'activité des experts comptables. Il s'agit du métier de conseils et de formation. Le métier de conseil relevait jadis des compétences des experts comptables et des avocats. Mais de nos jours c'est un métier libéral dont la pratique requiert une légalité vis-à-vis des lois qui régissent le domaine. Le tableau ci-dessous nous présente la réglementation appliquée à chaque métier. Il est tiré de la Note d'Information de Sékou Falil Doumbouya sur le Commerce des services comptables en Côte d'Ivoire du 01/10/2010.

²¹<https://taj-strategie.fr/cote-divoire-projet-de-loi-de-finances-2018>

Gamme des activités exercées par les professionnels comptables et forme de réglementation

Type de services	Forme de réglementation en Côte d'Ivoire pour les prestataires
Services d'Audit financier Contrôle relatif au commissariat aux comptes, audit légal des états financiers et commissariat aux apports (audit des contributions en nature)	Droit exclusif accordé aux experts
Services de tenue de livre et services d'établissement d'états financiers Tenue et surveillance de la comptabilité, établissement des situations périodiques et des états financiers de fin d'exercice et l'organisation de comptabilité générale, comptabilité analytique ou de gestion	Droit exclusif accordé aux experts comptables (et aux comptables agréés)
Services juridiques Expertise financière judiciaire, administration judiciaire et syndic de redressement judiciaire et de liquidation des biens.	Droit exclusif accordé aux experts comptables (et aux comptables agréés)
Services financiers Évaluation des entreprises, audit financier préalable, assistance à l'introduction en bourse, analyse financière (dossiers bancaires, etc.), privatisation d'entreprise à participation publique (restructuration de dette).	Droit non exclusif accordé aux experts comptables (et aux comptables agréés)
Services de consultation (études et conseils) Consultation en matière d'organisation, gestion, management, informatique ou système d'information (analyse, études, conception de systèmes), étude de faisabilité pour création d'entreprise, étude économique et diagnostic ...	Droit non exclusif accordé aux experts comptables (et aux comptables agréés)
Autres Conseil fiscal, formation continue du personnel dans les entreprises, etc...	

Source : Auteur sur la base du Bulletin d'information du CNC-Avril 2010-N°005 (page 20 : Nature des activités et missions de l'expert-comptable).

3.2 Les services de formation

Le secteur des services joue un rôle très important dans l'économie ivoirienne. Il est de loin le plus productif et, celui qui attirera le plus de créateurs d'entreprise. Il participe à hauteur de 47 % au PIB²².

En plus de la création des guichets uniques qui sont chargés de faciliter les formalités administratives de création d'entreprise, la Côte d'Ivoire s'est dotée d'un Centre de Promotion des Investissements (CEPICI). Toutes ces mesures sont de nature incitative pour encourager la création d'entreprise en Côte d'Ivoire. Le Décret n°96-285 du 3 avril 1996 portant sur la formation professionnelle définit non seulement le cadre mais aussi les obligations et droit du travailleur et de l'employeur en la matière.

²² <https://www.creerentreprise.fr/creer-entreprise-cote-divoire/>

En Côte d'Ivoire, c'est le FDFP qui depuis 1991 date de sa mise en œuvre, qui gère la politique de formation de la formation professionnelle continue et l'apprentissage. Dans ce cadre, le FDFP gère la Taxe d'apprentissage (0,5% de la masse salariale), la Taxe additionnelle à la formation professionnelle continue (1,5%) et divers autres fonds dédiés à la formation professionnelle.

L'habilitation des cabinets de formation est une procédure administrative qui permet aux structures d'être éligibles aux financements du FDFP.

C'est également une présomption de compétence accordée aux cabinets par rapport aux domaines pour lesquels ils ont reçu l'habilitation.

Ne peuvent être habilités que les organismes de formation satisfaisant aux critères et conditions ci-après :

- existence légale de l'organisme de formation (inscription au RCCM, Immatriculation DGI, Immatriculation CNPS et Compte Bancaire) ;
- existence physique (local fonctionnel, secrétariat + salle de formation, équipements et matériel pédagogique) ;
- capacité formative (intervenants qualifiés, adéquation locaux, équipement et domaines de formation).

C'est la Commission Permanente du Fonds de Développement de la Formation Professionnelle (F.D.F.P) qui selon les domaines de métiers exprimés, siège après un contrôle inhérent à la matière pour donner habilitation aux structures et cabinets afin d'exercer les services de formation dans les domaines de leur choix. Cette habilitation est accordée pour une période bien définie et ne peut donc être utilisé pour s'exercer au-delà. Elle s'applique à tous les intervenants privés du domaine de la formation y compris les entreprises privées disposant en leurs sein un pôle de formation remplissant les conditions tels que définies par le FDFP. Les établissements publics sont habilités de facto selon leurs domaines de compétences et en sont exonérés de même que les structures non résidentes.

Chapitre 2 : DIAGNOSTIC DU MARCHÉ DU « CABINET DE CONSEILS ET FORMATION EN GESTION ET EN FINANCE »

Le deuxième chapitre portant sur le diagnostic du marché de conseils permet d'examiner l'état des lieux (I), l'étude du marché (II) et de faire le récapitulatif de l'environnement (III).

I. L'ETAT DES LIEUX DU CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION

Faire l'état des lieux du secteur d'activité passe par les définitions (1), les activités selon l'INSEE (2), la présentation de la ville d'Abidjan (3) et le dénombrement des cabinets conseils (4).

1. Définitions

La notion de Conseils renvoie à l'opinion, au point-de-vue, à l'expression de cette opinion. C'est aussi un avis, une recommandation donnée à une personne sur ce qu'il convient de faire.

Mais la notion de conseil renferme plusieurs définitions spécifiques selon le domaine concerné.

Le conseiller, le consultant, le coach d'entreprise ou encore le prestataire de services de conseil, sont de nombreuses appellations que le consulting rassemble.

2. Les activités de conseil selon l'INSEE

L'INSEE (Institut national de la Statistique et des Etudes économiques) distingue ainsi plusieurs types d'activités en conseil dont : le conseil en relations publiques et communication (2.1) et le conseil en gestion d'entreprise (2.2).

2.1 Le conseil en relations publiques et communication

Cette activité regroupe les services de conseil et d'assistance opérationnelle (lobbying compris), sur les « moyens d'améliorer l'image de marque ainsi que la perception, d'un organisme ou d'une personne par l'opinion publique, les pouvoirs publics, les électeurs », etc. Les agences de publicité et régies publicitaires ne sont pas incluses dans ce domaine.

2.2 Le conseil en gestion d'entreprises

Ce groupe comprend lui-même sept (7) sous catégories allant du conseil en gestion stratégique (2.2.1) au conseil en gestion des processus de travail (2.2.7).

2.2.1 Conseil en gestion stratégique

Ces services comprennent les conseils et l'assistance en termes de définition de politiques et de stratégies commerciales ainsi qu'en matière de planification, d'organisation et de contrôle d'ensemble d'une société ou d'un organisme.

2.2.2 Conseil en gestion financière (hors fiscalité)

Il s'agit là de prestations de services de conseil et d'assistance dans des domaines présentant un caractère financier. On peut retenir par exemple, selon l'Insee :

- la gestion du fonds de roulement et de la trésorerie, des conseils sur la recherche de la structure financière la mieux appropriée ;
- la mise en place de systèmes comptables ou encore l'établissement de budgets et organisation de contrôles budgétaires ;
- les services de conseil financier concernant les fusions, acquisitions, etc.

2.2.3 Conseil en gestion commerciale

Ces services de consulting concernent la stratégie commerciale et de gestion de la commercialisation. Les conseils en gestion commerciale couvrent notamment :

- la définition ou l'audit d'une stratégie de commercialisation ;
- la définition des programmes de service à la clientèle, tarification, publicité et canaux de distribution ;
- la gestion des ventes et la formation du personnel de vente, etc.

2.2.4 Conseil en gestion des ressources humaines

Ce sont les prestations de conseil en « stratégies, politiques, pratiques et procédures en matière de ressources humaines au sein d'une organisation ». Le consultant vient ainsi épauler les RH sur des sujets comme le recrutement, le développement organisationnel, la formation et le perfectionnement des salariés, les remplacements, etc.

2.2.5 Conseil en gestion de la production

Les conseils en gestion des opérations visent l'amélioration des opérations administratives et de service (agencement des locaux, bureaux, normes de travail...), des systèmes et procédures, ou encore de la sécurité des sites.

2.2.6 Conseil en gestion de la chaîne d'approvisionnement et autres

Deux grands types de services entrent en compte dans cette activité : le conseil en gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement et le conseil en gestion logistique. Ces services intègrent la gestion des stocks, l'entreposage, le stockage et la distribution.

2.2.7 Conseil en gestion des processus de travail

Cette catégorie regroupe les « ensembles de prestations combinant les services à forte intensité de technologie de l'information et les opérations (manuelles ou qualifiées, en fonction de la solution), les machines et installations destinées à soutenir, héberger et gérer un processus pour un client ».

Le terrain du consulting n'a donc pas de limites, dans la mesure où il s'agira systématiquement d'une prestation de conseil à une entreprise ou à un particulier ; qu'il s'agisse de conseil en gestion, en finance, en informatique, de conseil en développement durable ou encore de conseil en politique, le consultant s'appuiera sur son leadership, son analyse stratégique, son sens de l'organisation, et toutes ses compétences dans le domaine traité. Dès qu'une expertise est bien définie par rapport à son marché et toujours au fait des dernières innovations sur son secteur, elle trouve son potentiel de consulting. De nouvelles catégories de prestations conseil apparaissent donc régulièrement.

3. Présentation de la ville d'Abidjan

Abidjan est redevenue la capitale des affaires de la sous-région. En effet, le retour à la stabilité politique est en faveur du développement économique de la Côte d'Ivoire. Selon Dominique Eliane Yao dans son article « Croissance économique de la Côte d'Ivoire : quel apport du secteur du tourisme ? » paru le 06/04/2017 sur le site ivoirien.net, tous les secteurs d'activité contribuent conséquemment au PIB ivoirien, avec en tête les services avec 63% de contribution, suivi du secteur industriel et de l'agriculture, avec respectivement 19,5% et 17,5% de contribution²³.

Abidjan est la capitale économique de la Côte d'Ivoire, dont la capitale administrative et politique est Yamoussoukro. Elle compte selon les autorités du pays, en 2014, 4 707 000 habitants soit 20 % de la population totale du pays, tandis qu'elle représenterait 60 % du PIB du pays²⁴. La ville d'Abidjan s'étend sur une superficie de 422 km² alors que le district d'Abidjan

²³ <http://www.ivoirien.net/actualites/?p=6756>

²⁴ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Abidjan>

s'étend sur 2 119 km². La ville jouit d'un climat de type sous-équatorial, chaud et humide, qui comporte une grande saison des pluies (mai-juin-juillet), une petite saison des pluies (septembre-novembre) et deux saisons sèches. La grande saison sèche commence à partir de décembre et se termine fin mars. Abidjan est composée de deux parties (« Abidjan nord » et « Abidjan sud ») de part et d'autre de la lagune Ebrié avec dix communes, et de quatre sous-préfectures (Anyama, Bingerville, Songon et Brofodoumé).

Les précipitations sont abondantes : plus de 1 500 mm d'eau par an.

La capitale économique ivoirienne fait partie des principales destinations business africaines et figure dans le Top 5 des « destinations prisées », selon le "Hospitality Report Africa 2017" publié par les groupes Accor et Julia Travel²⁵.

4. Dénombrement des cabinets de Conseils et de Formation

L'annuaire des sociétés de Côte d'Ivoire a permis de dénombrer les sociétés exerçant dans les domaines de conseils (comptabilité, juridique et conseil et finance) comme indiqué dans le tableau 1.

Tableau 1: Domaine et nombre des cabinets conseils

Domaines	Localité	Nbre*
Expertise Contrôle	Tout le territoire de la Côte d'Ivoire	68
Audit - Conseil		135
Expertise Comptable		194
Expertise Financière		29
Marketing		91
Ingénieurs Conseils		28
Conseil juridique - Conseil fiscal		184
Management		68
Bureaux d'études - Conseils - Consultants		282
Total		1079

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations récoltées sur le site <https://www.goafricaonline.com/ci/annuaire>

*Il s'agit ici du dénombrement de services offerts car un cabinet peut exercer plusieurs des domaines présentés dans le tableau ci-dessus.

²⁵ <http://news.abidjan.net/h/619547.html>

II. L'ETUDE DU MARCHE DU CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION

Cette section porte sur la définition de l'activité de conseil (1) au marché des cabinets conseils en Côte d'Ivoire (8). Les informations et les chiffres sont obtenus à partir des démarches quantitatives, qualitatives et documentaires.

1. Définition de l'activité du Cabinet de Conseil

Un Cabinet de Conseil ou encore appelé Cabinet de Consulting est une entreprise dotée des compétences avisées dans un ou plusieurs domaines de métier, dont il se sert pour apporter des solutions aux besoins des organisations (publiques ou privées), en vue d'améliorer leur fonctionnement et impacter positivement leur performance actuelle ou future.

2. La réglementation du secteur de Conseil et Formation en Côte d'Ivoire

Le tableau 2 présente les conditions à remplir pour exercer dans le secteur de conseil et formation. Le guichet des formalités des entreprises est chargé d'assurer la facilitation des formalités administratives relatives à la création, à l'exploitation, à la transmission ou à l'extension des entreprises. Il a également pour rôle de contribuer à la réduction des coûts et délais relatifs à ces formalités (délai 24 heures). Il s'agit du guichet unique CEPICI.

La liste exhaustive des pièces à fournir pour la création d'entreprise est disponible sur le site du CEPICI²⁶.

²⁶<http://www.cepici.gouv.ci/web/docs/liste-des-pieces-a-fournir.pdf>

Tableau 2: Conditions d'entrée dans le domaine de conseil et formation

Domaine concerné	Conditions à remplir	Autorité compétente pour agrément
<p>Services de consultation (études et conseils)</p> <p>Consultation en matière d'organisation, gestion, management, informatique ou système d'information (analyse, études, conception de systèmes), étude de faisabilité pour création d'entreprise, étude économique et diagnostic ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Avoir une existence légale : un numéro de compte contribuable et un registre de commerce -Etre en règle vis-à-vis de l'administration fiscale et de la caisse nationale de prévoyance fiscale (CNPS) -Obtenir l'agrément du ministère de l'économie et des finances 	Ministère de l'Economie et des Finances
<p>Services de formation</p> <p>Formation continue du personnel dans les entreprises, etc...</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Existence légale de l'organisme de formation (inscription au RCCM, Immatriculation DGI, Immatriculation CNPS et Compte Bancaire) -Existence physique (Local fonctionnel secrétariat+ salle de formation, équipements et matériel pédagogique) -Capacité formative (Intervenants qualifiés, adéquation locaux, équipement et domaines de formation) 	Fonds de Développement de la Formation professionnelle (FDFP)

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations récoltées sur le site <https://www.cepici.ci/?tmp=image-top&p=code-des-investissements>

3. L'échantillon de l'étude de marché

Le questionnaire d'enquête élaboré à partir d'internet sur Google Forms et transmis par email et les réseaux sociaux (WhatsApp & Messenger), a révélé que 90% d'individus sont favorable à un prix négocié avec le client pour les services de conseil et formation du cabinet, 86% sont disposés à déboursier entre 200 000 – 300 000 F CFA pour les services du cabinet.

Tableau 3: L'échantillon de l'étude

Eléments	Répartition de l'échantillon
Les Cabinets Conseils	15
PME/PMI	63
Les Coopératives	22
Total	100

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations récoltées pendant l'enquête

4. Les entreprises et les besoins :

L'enquête a abouti au nombre d'entreprises selon le type et la nature de l'activité menée. Elle a révélé également le pourcentage des besoins.

Tableau 4: Répartition du résultat par secteur d'activité

Finance	16	Bâtiment	15
Commerce	30	Industrie	2
Communication	0	Prestation de services divers	15
Agriculture	10	TOTAL	100
Elevage	12		

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations issues de l'enquête

Tableau 5: Le pourcentage des besoins

Domaines	Besoins exprimés
Gestion	20%
Séminaire	20%
Fiscalité	15%
Finance	15%
Stratégie	5%
Marketing & Com	10%
Audit	5%
Informatique	10%

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations issues de l'enquête

L'enquête à partir de l'échantillon révèle que la demande porte essentiellement sur la gestion, les séminaires de formation, la fiscalité et la finance.

5. Les principaux enseignements de l'enquête

L'enquête montre que les besoins de conseils et formations diffèrent selon le type d'entreprise (PME, coopératives et grandes entreprises), la nature de l'activité et l'objectif recherché par l'entreprise. Mais toutes les organisations se rejoignent sur l'applicabilité des solutions.

5.1 Pour les PME

Les PME évoluent généralement dans l'informel. Les plus grandes (+50 à 200 employés) selon l'enquête, recourent pour certains besoins de contrôle ou de conseil en fiscalité aux Cabinets Conseils.

5.2 Pour les Coopératives

Leurs recours aux conseils dans 95% des cas selon l'enquête, portent généralement sur des techniques agricoles. Donc, c'est l'Agence nationale d'Appui au Développement rural (ANADER) mieux outillée qui est sollicitée. Elles sollicitent (pour 53% d'entre elles) un cabinet conseil pour des formations relatives à la tenue des comptes, généralement la comptabilité simplifiée.

5.3 Les grandes entreprises

Elles représentent la cible principale des Cabinets Conseils. Le grand nombre d'employés (+200) qu'elles engagent, dans le quotidien de leurs activités a besoin de connaissances solides pour faire face à la concurrence acharnée dans leur secteur. Dans 99% des cas selon l'enquête, elles expriment des besoins de formation en management, en stratégie, en marketing, de contrôle audit et d'étude de marché.

6. Les attentes des entreprises

Selon les objectifs visés, qui diffèrent d'une organisation à l'autre, l'enquête révèle que toutes les entreprises sans distinction attendent des Cabinets Conseils, un résultat qui contribuerait à relever leur performance en termes de vente, à accroître leur part de marché et à faire d'elles la solution que recherchent leurs clients cibles.

7. La contribution des cabinets conseils au plan économique

Selon la note sur la situation économique en Côte d'Ivoire 2017–2018 du Ministère de l'Economie et des Finances, après un taux de croissance de 8,1% en 2017, la performance économique en 2018 serait marquée par un taux de croissance de 8,3% dont les supports, du

côté de l'offre, seraient principalement l'agriculture vivrière, l'énergie, les BTP et les services et, du côté de la demande, les investissements et la consommation finale.

Les cabinets conseils font partis du secteur tertiaire qui évoluerait de 9,7%, grâce à l'ensemble de ses composantes que sont le transport (+9,0%), les télécommunications (+8,7%), le commerce (+9,0%) et les autres services (10,5%). Cette dynamique serait induite par les performances des secteurs primaire et secondaire. Ensuite les perspectives seraient très bonnes. Le secteur tertiaire évoluerait de 8,8% en moyenne par an sur la période 2019-2022 grâce à l'ensemble de ses composantes, notamment le transport (7,8%), les télécommunications (8,4%), le commerce (8,6%) et les autres services (9,3%).

Il ressort de cette analyse que les cabinets conseils qui font partie des autres services contribuent efficacement à la bonne santé de l'économie ivoirienne avec un poids de 16,3% du PIB (cf. note sur la situation économique en Côte d'Ivoire 2017-2018²⁷).

8. Le marché des Cabinets Conseils en Côte d'Ivoire : l'offre, la demande et les pratiques

8.1 L'Offre : Les services offerts dans le secteur

A travers l'étude menée, il ressort que les services offerts sur le marché de conseil sont : l'Expertise contrôle, l'Audit-Conseil, l'Expertise comptable, l'Expertise financière, le Marketing, l'Ingénierie conseil, le Conseil juridique, le Conseil fiscal, le Management, et les bureaux d'études-Conseils-Consultants.

L'annuaire des cabinets (consulté en mai 2018) de services de conseils permet de dénombrer environ 1079 services offerts²⁸.

8.2 La Demande : La clientèle des cabinets (PME, Coopératives, Grandes entreprises)

- Les Petites et moyennes entreprises : les PME sont prépondérantes dans le secteur informel et par conséquent difficiles à cerner. Mais, depuis la création de l'Agence Côte d'Ivoire PME en 2014 (fonctionnelle depuis Octobre 2017) par l'Etat de Côte d'Ivoire, les études situent les PME formelles entre 30.000 et 50.000 (cf. l'Agence de Presse Africaine le 23 mai 2018, dans son

²⁷ <http://www.gouv.ci/doc/1515623218NOTE-SITUATION-ECONOMIQUE-CI-2017-2018.pdf>

²⁸ <https://www.goafricaonline.com/ci/annuaire>

article, l'Agence Côte d'Ivoire PME, nouveau fer de lance des entreprises, ouvre un « Guichet unique » en juillet²⁹).

- Les Coopératives : le site du Ministère de l'Agriculture et du Développement rural donne le répertoire des sociétés Coopératives selon la culture. Ce marché est composé de 3 867 Coopératives réparties comme indiqué dans le tableau 6.

Tableau 6: Dénombrement des coopératives par secteur

Café-cacao	2984	Vivrier	138	Karité	8
Anacarde	305	Manioc	24	Maïs	8
Coton	190	Mangue	16	Coco	3
Hévéa	57	Cola	15	Fruit	2
Palmier à huile	38	Canne à sucre	13	TOTAL	3867
Riz	56	Oignon	10		

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations récoltées sur le site <http://www.agriculture.gouv.ci/accueil/documentation/scoop> à la date du 25 mai 2018.

- Les Grandes Entreprises³⁰ : La liste des entreprises ivoiriennes ayant plus de 250 employés compte au total 166 grandes entreprises.

RECAPITULATIF : La taille du marché

Le tableau 7 ci-dessous, indique la taille du marché cible des Cabinets Conseils en Côte d'Ivoire. C'est un marché composé de 54.033 clients dont les PME, les Coopératives et les Grandes Entreprises.

Tableau 7: Taille du marché des cabinets conseils

PME	Coopératives	Grandes entreprises	TOTAL
50.000	3.867	166	54.033

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations récoltées

8.3 Les Pratiques, la concurrence et les intervenants du secteur

❖ La recherche d'information des Cabinets Conseils

Afin de produire des résultats meilleurs et justes pour les entreprises, l'un des éléments essentiels des Cabinets Conseils est de se procurer des données fiables. Pour ce faire, ils ont recours aux données statistiques produites par l'Institut national de la Statistique (INS).

²⁹ <http://mobile.apanews.net/index.php/news/lagence-cote-divoire-pme-nouveau-fer-de-lance-des-entreprises-ouvre-un-guichet-unique-en-juillet-annonce-son-dg-entretien>

³⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_d%27entreprises_ivoiriennes

La dernière modification de cette page a été faite le 26 mai 2018 à 22h23mn.

La consultation de l'annuaire des structures utilisatrices des statistiques produites par l'INS a permis de constater les différents besoins en données. Pour beaucoup, il s'agit des données cartographiques, les données démographiques, les données sur les secteurs d'activité, les données de la base de sondage nationale, les données financières des entreprises, les données sur la part de marché/production des entreprises, sur la consommation nationale par région, sur la liste des entreprises, sur le prix des produits, sur l'analyse sectorielle, sur la centrale des bilans, etc.

❖ L'honoraire des Cabinets Conseils : Comment il est fixé ?

- Pour le client : la plupart des entreprises qui recourent aux Cabinets Conseils relèvent la cherté des prestations. Elles soulignent une divergence de prix d'un prestataire à un autre. Le premier facteur de divergence souligné est lié à la notoriété du cabinet prestataire. En effet, selon la taille et l'histoire du prestataire, les clients se retrouvent face à un dilemme dans le choix à faire. Mais, il faut aussi remarquer que le prix a un effet psychologique chez le client. Plus le prix est élevé, plus le client a tendance à accorder une grande crédibilité en termes de compétence et d'expertise au prestataire.

Le dernier classement des cabinets a permis de ressortir les big four que sont KPMG, Deloitte, EY (Ernst & Young), PwC (PricewaterhouseCoopers). A côté des quatre grands se trouve Mazars qui fait de plus en plus parler de lui.

- Pour le cabinet : dans la majorité des cas, les honoraires sont fixés selon la négociation avec le client et les modalités autour de la mission : nombre de jours, missions annexes, frais annexes, etc. Le cabinet tient compte aussi du prix du marché afin d'éviter une prétention trop excessive ou bien justifier le différentiel comme étant une valeur ajoutée particulière dont bénéficiera le client.

En tout état de cause, le cabinet recherche la satisfaction du client, et vise toujours l'équilibre « qualité-coût » avec son client car ce dernier recherche cet équilibre sous contrainte de son enveloppe budgétaire.

❖ La concurrence : quels sont les intervenants du secteur conseil et formation en CI ?

Le secteur du conseil et de la formation est un secteur ouvert à la concurrence et comprend plusieurs structures dont certaines sont formelles (les multinationales, les sociétés fiduciaires, les Centres de Gestion Agréé) c'est-à-dire exerçant dans les règles de la loi, et d'autres exerçant dans l'informel qui sont, pour la plupart des particuliers.

- Les prestataires formels

- Les cabinets multinationaux : En Côte d'Ivoire les grandes structures multinationales exerçant dans le domaine du conseil, l'audit, de la formation et de l'expertise comptable sont les big four cités plus haut.

- Les sociétés fiduciaires : Une société fiduciaire est une entreprise spécialisée dans la garde et la gestion à moyen ou long terme du patrimoine d'une personne ou d'une entreprise³¹. Elle aide à tenir la comptabilité et à répondre aux questions fiscales. On y trouve les cabinets d'expert-comptable. Les services proposés par ces sociétés fiduciaires sont les suivants : l'analyse des coûts de télécommunications ; l'analyste des coûts de fonctionnement ; l'analyste financier ; l'audit comptable et financier ; la compilation fiscale ; le conseil en analyse des coûts ; le conseil en association, groupement, fusion, acquisition, concentration et cession d'entreprises ; le conseil en audit de gestion ; le conseil en audit préalable ; le conseil en collecte de fonds ; le conseil en comptabilité de gestion ; le conseil en comptabilité pour investisseurs institutionnels ; le conseil en contrôle de crédit ; le conseil en développement économique ; le conseil en domiciliation des sociétés holdings.

A partir du Tableau de l'Ordre des Experts Comptables de Côte d'Ivoire qui se trouve sur le site <http://www.expertscomptables.ci>, on dénombre à ce jour (28 mai 2018), 71 sociétés d'expertise comptable et 4 sociétés de comptables agréés avec 137 experts comptables et 20 comptables agréés.

- Les Centres de Gestion agréés : Un CGA ou Centre de Gestion agréé est un cabinet privé d'appui-conseil, bénéficiant d'un agrément du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) en vue d'apporter une assistance aux petites et moyennes entreprises PME (commerçants, prestataires de services, artisans, etc.), aux petites et moyennes industries PMI, dans les domaines de la gestion, de la comptabilité, de l'assistance fiscale, et de la formation. Institués par la Directive n° 04/97/CM/UEMOA du 28 novembre 1997 portant création des Centres de Gestion agréés (CGA) dans tous les Etats membres de l'UEMOA, les Centres de Gestion agréés répondent à la nécessité d'assainir le cadre économique des Etats de la sous-région en réduisant les effets négatifs du développement de l'économie informelle, en encourageant les méthodes de Gouvernance d'Entreprise fondées sur des principes d'efficacité et de transparence. Ils sont en particulier une réponse aux besoins d'assistance et d'encadrement en matière de gestion, de comptabilité et de fiscalité des petites et moyennes entreprises qui exercent dans les secteurs du commerce, de l'artisanat des services et de l'industrie.

³¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A9t%C3%A9_fiduciaire

En Côte d'Ivoire, les CGA sont régis par le décret n°2002-146 du 11 mars 2002 instituant les Centres de Gestion Agréés et abrogeant le décret n°99-51 du 20 janvier 1999, et l'arrêté n°535/MEMEF/DGI du 30 décembre 2002 portant cahier des charges des Centres de Gestion Agréés³².

La mission des CGA est : d'assurer la formation des entreprises aux méthodes modernes d'organisation et de gestion d'entreprise ; d'apporter une assistance en matière de comptabilité et de fiscalité ; d'assurer des prestations de conseil en gestion (aide à l'élaboration de budgets, de plan d'affaires) ; d'informer, de sensibiliser, de former, de produire des statistiques professionnelles. On dénombre (en mai 2018) 70 CGA en Côte d'Ivoire.

- Les prestataires informels

Le secteur du Conseil et de la Formation connaît aussi l'existence des prestataires informels. Ils sont qualifiés de prestataires informels parce qu'ils n'ont pas d'existence légale. Ils proposent leurs services de conseils et de formation de manière libérale, sur la base de leurs connaissances acquises soit par expérience dans la pratique d'une activité, soit pour leur niveau de formation académique. On y trouve des étudiants, des salariés de cabinets formels, ou tout autre particulier proposant des services de conseils et de formation en gestion, en fiscalité, en comptabilité, etc.

III. RECAPITULATIF DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET MATRICE SWOT

Il s'agit ici de faire le récapitulatif de l'environnement (1) et d'établir la matrice SWOT (2)

1. Récapitulatif de l'environnement

A partir des informations obtenues des investigations, le tableau 8 ci-dessous présente le récapitulatif de l'environnement du Conseil et de la Formation montrant les opportunités du secteur mais aussi les menaces à partir des composantes : économique ; politique ; juridique ; démographique ; éducative et socio-culturelle.

³² <http://www.cncga.ci/qu-est-ce-qu-un-cga#title-header>

Tableau 8: Environnement macro, Opportunités - Menaces

Environnement	Opportunités	Menaces
Economique et Macroéconomique - PIB - Inflation - Perspective - Secteur privé	- Le PIB devrait atteindre 7 % en 2018 et 2019 ; - Taux d'inflation maintenu autour de 2% ; - Système financier stable ; - Bon climat des affaires ; - Bonne perspective ; macroéconomique du PIB et de l'inflation ; - Abidjan figure dans le top 5 des destinations business africaines selon le "Hospitality Report Africa 2017".	- Faible encouragement à davantage de participation du secteur privé ; - Vulnérable aux chocs macroéconomiques négatifs liés, en particulier, aux exportations (diminution des prix des matières premières) et à l'investissement direct étranger ; - Non diversification économique et dépendance à l'égard des fèves de cacao.
Politique - Climat politique - Environnement des affaires - Mesure politique	- L'apaisement du climat politique et social ; - Adoption en février 2017 du décret de mise en application de la loi renforçant la protection des défenseurs des droits humains ; - La Côte d'Ivoire poursuit son programme Focus Doing Business d'amélioration de l'environnement des affaires, qui a accru la numérisation et simplifié les procédures.	- La persistance d'actes d'indiscipline de la part des membres des forces de sécurité ; - Aucune mesure sur la politisation de l'appareil judiciaire et des conflits fonciers latents ; - L'alternance du pouvoir en 2020.
Juridique - Traité OHADA - Loi - CEPICI - FDFP	- Opportunité sous régionale et africaine grâce au traité de l'OHADA ; - Le Projet de Loi de Finances pour 2018 ; - Faciliter des formalités administratives de création d'entreprise (CEPICI) ; - Gestion de la politique de formation professionnelle continue et l'apprentissage (FDFP).	- Non existence de loi contraignante à l'entrée du secteur conseil ; - Développement des structures de conseil informel.
Démographique - Population	- Une démographie galopante depuis les années 60 ; - Population très jeune ; - Bonne main d'œuvre.	- Nombre insuffisant de structures de formation technique ; - Phénomène des enfants en conflit avec la loi.
Technologique - TIC - Internet	- Bonne politique des TIC ; - Mise en place du fonds Jeunesse numérique destiné à financer la créativité des jeunes ; - La Côte d'Ivoire compte, à ce jour, 30 millions d'abonnés au téléphone portable, 17 millions d'abonnés à internet. Le pays compte 3,5 millions de facebookeurs.	- Coût élevé de l'abonnement à internet.

Socio culturelle -Sécurité -Festivité culturelle -Culture entrepreneuriale	-Les conditions de sécurité se sont améliorées dans l'ensemble du pays ; -Signature en Août 2017 de la trêve sociale entre le Gouvernement et les Organisations pour les cinq prochaines années ; -Festivité culturelle à Bouaké (Carnaval de Bouaké), à Daoukro (FICAD) et à Bonoua (Popo Carnaval de Bonoua).	-Faible culture entrepreneuriale.
--	---	-----------------------------------

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations récoltées de l'enquête

2. Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (analyse SWOT)

A partir des investigations, de la connaissance du secteur et de l'expérience professionnelle, le tableau 9 présente les forces, faiblesses, opportunités et menaces du cabinet. C'est la matrice SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats).

Tableau 9: Analyse de la matrice SWOT

FORCES	FAIBLESSES
-Connaissance du secteur ; -Bon réseau relationnel ; -Diversité des services offerts ; -10 ans d'expérience professionnelle en micro finance ; -Maîtrise des outils ; -Equipe compétente et qualifiée ; -Challenge.	-Appréhension des potentiels clients sur la qualité des prestations offertes ; -Aucun vécu en cabinet conseil.
OPPORTUNITES	MENACES
-Pas de barrière à l'entrée du secteur ; -Absence de réglementations ; -Secteur non saturé ; -Formalité de création d'entreprise sous 48 heures.	-Les prestataires informels ; -Précarité du climat politique et social à l'horizon 2020 ; -Concurrence déloyale.

Source : Tableau élaboré par nous sur base de nos analyses

PARTIE 2

ETUDE STRATEGIQUE ET FINANCIERE



Chapitre 3 : ORGANISATION, STRATEGIE OPERATIONNELLE & MARKETING

Dans ce chapitre, sont présentées l'organisation du cabinet (I) et la stratégie opérationnelle et marketing (II).

I. ORGANISATION DU CABINET DE CONSEIL

Ce point comprend la présentation du cabinet (1), le statut juridique et fiscal (2) et le fonctionnement du cabinet (3).

1. Présentation du CCFGF

Le Cabinet de Conseil et de Formation en Gestion et Finance (CCFGF) est une structure intervenant dans les domaines du Conseil et de la Formation. Elle a pour objectif d'être le meilleur recours des entreprises et principalement des PME dans leur quête de solution pour le bon fonctionnement de leurs activités. Elle sera située à Abidjan dans la commune de Cocody et est accessible non seulement aux heures d'ouverture conventionnelle, mais aussi à travers une plateforme internet. Dotée d'une équipe qualifiée, compétente et pluridisciplinaire, elle dispose des outils et des moyens nécessaires pour répondre efficacement et à juste prix aux besoins des entreprises, par des solutions adéquates et applicables.

Quelles sont les valeurs, la mission et la vision du CCFGF ?

Les valeurs : l'accomplissement de la mission passe par des valeurs tels que le respect des engagements, le professionnalisme, la satisfaction du client, la compétitivité et l'esprit d'équipe.

La mission : la mission est d'apporter des conseils et formations aux entreprises, par la compétence, l'expertise et le sérieux, pour une relation client basée sur la confiance.

La vision : l'ambition est de devenir : « l'élite ivoirienne du conseil et de la formation, de dimension internationale, destinés aux organisations et principalement aux PME, dirigée par une équipe de valeur ».

2. Statut juridique et fiscal

Ce sous point, porte sur le choix d'un statut juridique (2.1) pour le cabinet lui donne un cadre juridique qui permet d'exercer en toute légalité. Cela permet par ailleurs de connaître la position par rapport à la fiscalité (2.2) et la protection sociale.

2.1 Statut Juridique

Le choix du statut juridique du CCFGF est celui de Société à responsabilité limitée (SARL). Cela, pour le fait qu'être une SARL, donne de nombreux avantages comme un fonctionnement adapté à un grand nombre d'activités, une responsabilité des associés dans la limite de leurs apports et la vente de parts sociales, l'ouverture du capital, la sortie en capital sont parfaitement encadrées et ne peuvent se faire sans l'accord des associés.

Les droits des associés sont représentés par des parts sociales et le montant du capital social est librement fixé dans les statuts. Le capital social est divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à cinq mille (5000) francs CFA.

2.2 La fiscalité

Le régime réel simplifié d'imposition (RSI ou régime du bénéfice réel simplifié) est celui auquel s'inscrira le CCFGF car il concerne toutes les entreprises exerçant d'autres activités lorsque leur chiffre d'affaires annuel, toutes taxes incluses, est compris entre 50 millions et 150 millions de francs³³ (cf. la DGI de Côte d'Ivoire).

3. Le fonctionnement du CCFGF

Le fonctionnement du cabinet présente la composition de l'équipe (3.1), l'organigramme du cabinet (3.2), la politique RH (3.3) et les activités menées (3.4).

3.1 Composition de l'équipe du CCFGF

Afin de remplir sa mission et atteindre ses objectifs, le CCFGF est constitué d'un gérant, d'un directeur administratif et financier (DAF), d'un responsable marketing & communication, d'un responsable système d'information, d'un responsable projet & RH et d'un commercial, avec une fiche de poste pour chacun.

³³ <http://www.dgi.gouv.ci/site/?p=rsi>

❖ Le Gérant :

Pilotage en collaboration avec les associés :

- pilote, en veillant à impliquer l'ensemble du personnel ;
- impulse la communication en direction des usagers et des partenaires ;
- propose aux associés les axes de changement nécessaires pour l'entreprise, définir leurs conditions de réussite et organiser leur mise en œuvre ;
- développe l'innovation et l'expérimentation, en lien avec les responsables de services ;
- veille à la conformité des projets conduits par l'équipe, aux valeurs fondatrices du CCFGF ;
- organise l'évaluation des actions menées ;
- anime avec les directeurs de service les bilans d'activité intermédiaires et finaux, sous le contrôle des associés, et en leur présence.

Relation avec les partenaires publics ou privés :

- promeut l'expertise du CCFGF ;
- impulse et développe les partenariats institutionnels ;
- définit, négocie et formalise des projets partagés dans le champ de compétences du CCFGF ;
- négocie des financements ;
- représente le CCFGF dans des instances ou groupes de travail relatifs à l'activité, ou délègue, dans le cas contraire.

Animation des équipes :

- définit avec les directeurs de service, un cadre à la fois sécurisant, collaboratif et participatif et le fait respecter ;
- formalise les rôles de chacun ;
- identifie avec l'encadrement les mesures permettant d'optimiser le fonctionnement du CCFGF ;
- supervise les procédures nécessaires et veille à leur actualisation ;
- valide les plannings de congés et d'absences en veillant à la continuité du service ;
- assiste les directeurs de service dans la conduite de projets, le management, la régulation des conflits, en faisant un point régulier avec chacun ;
- développe la complémentarité et la cohésion des équipes ;
- met en œuvre les conditions d'une communication intra et inter-services efficace.

Gestion des ressources financières et matérielles, en accord avec les orientations des associés :

- définit avec l'équipe de direction les moyens logistiques, matériels et financiers nécessaires au fonctionnement de service ;

- élabore, en lien avec le DAF le budget prévisionnel ;
- pilote la réalisation et le suivi du budget, en lien avec le DAF ;
- assure la relation avec les prestataires externes et le suivi des conventions de prestation ;
- supervise le suivi de la trésorerie, avec le DAF ;
- assure avec le DAF la relation avec les organismes bancaires ;
- assure avec le DAF la relation avec le commissaire aux comptes.

Stratégie et développement de la structure :

- évalue un projet de développement et identifie de nouveaux axes d'amélioration.

Qualité environnement :

- intègre dans la conduite des projets et chantiers les enjeux de développement durable via la RSO (Responsabilité sociétale des organisations) et RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) ;
- anime et/ou participe à des groupes de travail sur les procédures relatives à l'assurance de la qualité, la RSO ou la RSE, le management environnemental.

Relations Sociales :

- propose et met en œuvre les conditions du dialogue social ;
- garantit le bon fonctionnement des instances des délégués du personnel ;
- participe aux négociations conduites entre le CCFGF et les organisations syndicales ou les représentants du personnel ;
- assure en collaboration avec le responsable RH, une veille juridique afin d'anticiper les évolutions juridiques ou de politiques publiques susceptibles d'avoir un impact sur la vie du CCFGF.

- ❖ Le Directeur administratif et financier :

Assurer l'équilibre financier du cabinet :

- élabore le budget prévisionnel global ;
- informe mensuellement le gérant sur l'état budgétaire global ;
- anticipe les écarts et ajuste le budget en conséquence.

Assurer la comptabilité analytique :

- valide les budgets prévisionnels par service ;
- informe trimestriellement sur l'état financier par service ;
- diagnostique les écarts et fait le lien avec la trésorerie.

Assurer l'optimisation de la trésorerie :

- anticipe et évalue les besoins de trésorerie ;

- négocie les outils bancaires.

Animer l'équipe administrative et financière :

- garantit le bon fonctionnement de l'équipe ;
- participe au recrutement du personnel administratif et financier ;
- résout les conflits.

Assurer les relations extérieures propres au service :

- garantit les relations administratives et financières extérieures avec les différentes institutions (financeurs, débiteurs, créanciers, organismes sociaux, avocats, entreprises, etc.)

❖ Responsable marketing et communication :

Communication :

- définit et anime la politique de communication ;
- mène/conçoit des actions de communication en interne et en externe ;
- entretient des relations avec les acteurs locaux et partenaires ;
- communique avec l'ensemble des canaux d'information matériel ou immatériel.

Marketing :

- définit et anime la politique marketing (dont le e-marketing) ;
- analyse les besoins en produits et/ou développe une gamme de produits ;
- crée des produits et/ou développe une gamme de produits ;
- conçoit et/ou participe à l'élaboration de projets de développement du cabinet ;
- analyse le potentiel des différents circuits de réalisation d'une offre de service (faisabilité technique, état de la concurrence, etc.) ;
- fait une étude de marché et analyse les données socio-économiques concernant les clientèles et les produits ;
- met en place un système de veille concurrentiel et d'analyse des données.

❖ Le Responsable système d'information :

- mission technique, avec le bon déroulement des projets relatifs à l'informatique et aux télécoms, le câblage réseau, l'installation des postes de travail ;
- mission managériale, avec la coordination des équipes pour l'acquisition du matériel informatique.
- rédige les spécifications fonctionnelles ;
- supervise le paramétrage, le développement des interfaces, la reprise des données ;

❖ Le Responsable projets conseil/formation & RH :

- étudie l'opportunité et la faisabilité des projets Conseils/Formations ;
- recueille les besoins des clients dans les processus métiers ;
- conçoit la documentation, les supports de formation et les manuels utilisateurs ;
- pilote, planifie et rassure quant à l'exécution du service ;

Assurer la bonne gestion des ressources humaines

- valide la politique de ressources humaines globale et par service ;
- établit les contrats de travail et annexes ;
- élabore une veille juridique (RH).

❖ Le Responsable Commercial

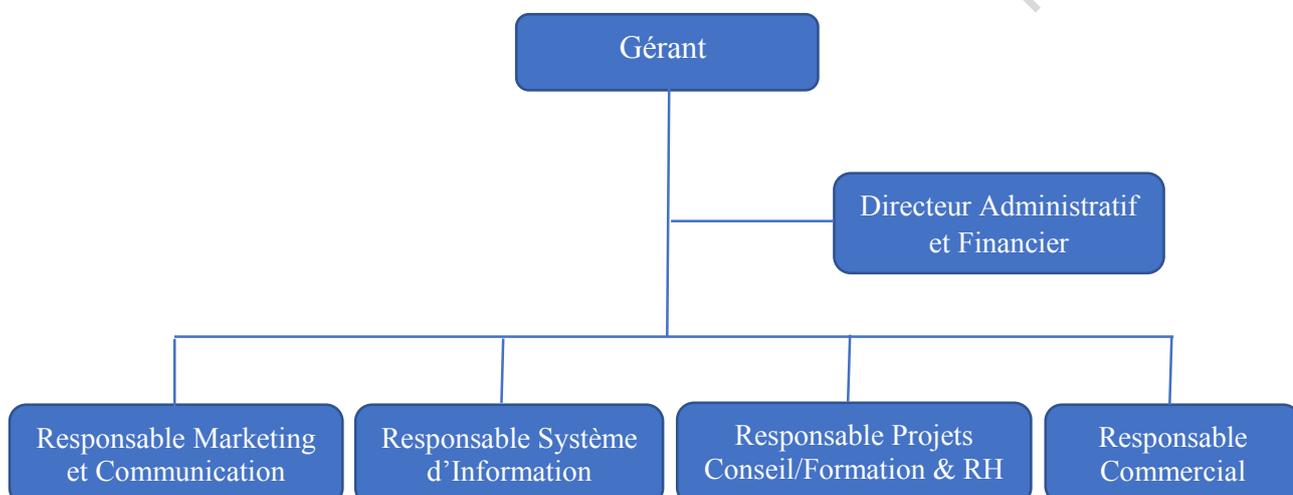
Commercialisation

- met en œuvre la politique commerciale du cabinet (démarcher des clients, rechercher des points de vente, organiser des réseaux en s'appuyant notamment sur les canaux du numérique lié aux métiers du conseil) ;
- contribue à la fixation des prix des services du cabinet ;
- conçoit les outils web de la politique commerciale ;
- organise la communication des produits du cabinet en intégrant les nouvelles pratiques des TIC.

3.2 L'organigramme CCFGF

A partir des composantes de l'équipe technique, l'organigramme adopté est le suivant :

Graphique 1: Organigramme du cabinet



Source : Organigramme élaboré par nous sur base des missions relevant des fonctions

3.3 La politique des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est au cœur de la stratégie d'affaires. Elle garantit les bonnes pratiques et suscite la motivation des employés en développant leur sentiment d'appartenance. Il s'agit donc de trouver l'équilibre entre les attentes des employés et les règles de l'entreprise.

Pour ce faire le responsable RH travaille sur 4 axes à savoir : créer une culture d'entreprise (3.3.1), rassembler et motiver l'équipe (3.3.2), recruter et retenir les talents (3.3.3), respecter la loi et se protéger (3.3.4).

3.3.1 La culture d'entreprise :

Pour une meilleure implication des salariés, le cabinet favorisera le sentiment d'appartenance (en informant, en consultant et en tenant compte des opinions des membres de l'équipe) ; il communiquera clairement la mission de chacun, et fera adopter la déontologie du cabinet afin tous partagent les mêmes valeurs et les attentes du cabinet ; chacun devra s'impliquer pour un bon climat de travail, sans barrière et propice au dialogue.

3.3.2 Rassembler et motiver l'équipe :

Le cabinet s'emploiera à développer le partage des objectifs, le travail d'équipe tout en assurant la transparence, le traitement équitable du personnel par la valorisation et reconnaissance du mérite.

3.3.3 Recruter et retenir les talents :

Le recrutement des salariés se fera sur la base des niveaux d'études (BAC + 3 au moins), les compétences et l'expérience des employables. Ainsi pour motiver les salariés et les retenir, le cabinet offrira de bonnes conditions de travail (rémunération, cadre de travail).

3.3.4 Respecter la loi et se protéger :

Le cabinet assurera la protection des salariés, il garantira la prise d'initiative et la responsabilité des engagements des équipes. Toutefois, il sera appliqué la tolérance zéro pour toute violation des lois et le code déontologique qui régissent l'activité du cabinet.

3.4 Les activités à mener

Tableau 10: Les activités de conseil et formation

Domaines d'intervention	Composantes du domaine
Conseil (entreprise ou particulier)	<p>Le conseil en relations publiques et communication : assistance opérationnelle (lobbying) ; amélioration de l'image, de la marque.</p> <p>Conseil en gestion stratégique : politique et stratégie commerciale ; planification, organisation et contrôle.</p> <p>Conseil en gestion financière : gestion du fonds de roulement et de la trésorerie ; recherche d'une meilleure structure financière ; comptabilité, élaboration de budget, contrôle budgétaire ; évaluation, fusion, acquisition ; ingénierie financière (banque, finance d'entreprise, finance de marché, établir et optimiser les montages de financement, gestion de risque.</p> <p>Conseil en gestion commerciale : stratégie de vente ; tarification, publicité et canaux de distribution ; audit d'une stratégie de commercialisation.</p> <p>Conseil en gestion des ressources humaines : la formation et le perfectionnement des salariés ; développement organisationnel ; le turnover.</p> <p>Conseil en gestion de la production : l'amélioration des opérations administratives et de service (agencement des locaux, bureaux, normes de travail, etc.), des systèmes et procédures, ou encore de la sécurité des sites.</p> <p>Conseil en gestion de la chaîne d'approvisionnement et autres : la gestion des stocks, l'entreposage, le stockage et la distribution ; gestion des processus de travail ; conseil en informatique.</p>
Formation (employés et particuliers)	<p>Formation de tous les niveaux hiérarchiques en entreprise (employés, agents de maîtrise, cadres) ; définir et présenter aux apprenants, le programme à suivre et les objectifs pédagogiques à atteindre afin de structurer les séances de formation ; constituer les apprenants en sous-groupes pour des activités permettant d'allier la pratique à la théorie ; évaluer les apprenants pour s'assurer d'être bien suivi et compris ; transmettre un support de formation.</p>

Source : Tableau élaboré par nous sur base des activités relevant du conseil et de la formation

II. STRATEGIE OPERATIONNELLE ET MARKETING

Ce point traite de la stratégie commerciale (1) et les facteurs clés de succès (2).

1. La stratégie commerciale

Elle consiste à mettre en œuvre des moyens marketings et commerciaux pour la conquête de clients. Cela passe par les sous catégories : la définition des objectifs commerciaux (1.1), la stratégie produit (1.2), la stratégie de distribution (1.3), la stratégie de prix (1.4), la stratégie de communication (1.5), le webmarketing (1.6), la stratégie de fidélisation (1.7) et l'identification des ressources (1.8).

1.1 Définition des objectifs commerciaux

Ils permettent au cabinet de prévoir son chiffre d'affaire, et dans quelle mesure il dégagera des bénéfices. Il reste à faire en sorte que ces objectifs soient réalistes et atteignables. Ainsi, le cabinet se fixe pour objectif mensuel, la conclusion d'au moins quatre (4) contrats avec des organisations pour ses services.

1.2 La stratégie produit

Il s'agit de définir les détails de l'offre. C'est-à-dire de travailler sur la manière de les présenter à la clientèle (design, packaging, etc.). Ainsi, le cabinet proposera en plus du/des module(s) de services conclus avec le client, une offre gratuite de trois (3) heures de formation sur un module au choix en informatique.

1.3 La stratégie de distribution - L'emplacement

Cela consiste à définir les moyens par lesquels vendre les services et prestations. Il s'agit de voir par quel chemin passent les services pour atteindre les clients potentiels. Pour ce faire, le cabinet utilisera les canaux de distribution de types circuit direct (aller au contact du client directement sans intermédiaire), par des passages dans les entreprises à travers une campagne commerciale, ou de type circuit indirect (trouver un partenaire qui vendra les services du cabinet à des clients potentiels) c'est à dire, par des structures (les centres d'impôts, les districts, les conseils régionaux, les mairies, les maisons d'assurance, etc.), et des personnes (les notaires, les huissiers, les avocats, etc.) qui sont en contact avec des entreprises cibles.

1.4 La stratégie de prix

Quel est le bon prix ? Comment le fixer ? Comment le rendre cohérent avec le positionnement commercial et avec la concurrence ? Telles sont des questions auxquelles il faut trouver des réponses. Pour ce faire, les résultats de l'enquête nous emmènent à adopter un prix moyen de 200.000 F CFA pour le service par personne. Toutefois une étude minutieuse sera faite afin de fixer le meilleur prix en adéquation avec les objectifs de la mission, les charges du cabinet et le budget du client. Cette démarche tiendra compte des prix pratiqués sur le marché par la concurrence, et sachant que la psychologie du client est celui de prix élevé égal à service de qualité.

1.5 La stratégie de communication

Il s'agit de définir une stratégie de communication efficace, pour d'abord savoir à qui s'adresse le cabinet afin de mieux présenter l'offre adéquate. C'est donc, comment atteindre la cible avec

un objectif déterminé. Il s'agit aussi d'adresser un message précis, qui précise quelle valeur apporte la solution et de choisir des supports de communication adaptés. Pour ce faire, le cabinet fera une campagne commerciale d'une semaine chaque trimestre, qui comprendra des tables rondes ayant pour invités des entreprises cibles, faire des passages télévisés, utiliser également les réseaux sociaux, la presse écrite et profiter de certaines tribunes événementielles, etc. pour se faire connaître.

1.6 Le webmarketing

Il s'agit d'assurer la visibilité du cabinet sur le web. Pour ce faire, le cabinet créera son site internet et des pages sur les réseaux sociaux (Facebook, YouTube, etc.). Cela, pour que les clients interagissent 24h/24 avec le cabinet.

1.7 La stratégie de fidélisation

Un client satisfait est une source de publicité, donc, le cabinet produira des solutions adéquates, applicables et personnalisées selon le besoin du client. De plus, sachant qu'il est plus rentable de fidéliser des clients que d'aller en chercher de nouveaux qui sont coûteux en investissement, le cabinet fera des réductions de 10% sur les prix fixés, pour inciter les clients à rester fidèles.

1.8 Identifier les ressources nécessaires

Il s'agit de mettre en place les ressources nécessaires à l'exécution de l'activité. Pour ce faire, le cabinet choisira dans son équipe la personne compétente et qualifiée pour l'exécution du contrat. Il produira le matériel (vidéo projecteur, manuels, procédures, etc.) et fera les dépenses financières nécessaires (location de salle plus grande par exemple). Au besoin, le cabinet fera appel à des consultants free-lance experts et expérimentés, et prendra toutes les dispositions pour éviter l'absence d'un besoin nécessaire à l'exécution du contrat.

2. Les facteurs clés de succès

Créer une entreprise et la pérenniser n'est pas aussi simple que cela puisse paraître. En effet, quelle que soit sa taille, l'entreprise a une organisation propre qui tient compte des éléments externes que sont : les clients, les fournisseurs, les partenaires, l'Etat, les marchés, etc.

C'est pourquoi, le cabinet réalisera périodiquement (chaque fin de mois), à travers un tableau de bord, l'analyse des forces et faiblesses, l'identification des opportunités et menaces afin de mieux réagir dans un environnement en mutation récurrente.

Ainsi, les facteurs clés de réussite du cabinet sont identifiés dans les sous catégories que sont : le bon produit (2.1) ; le bon prix (2.2) ; le bon emplacement (2.3) ; la bonne communication

(2.4) ; la bonne organisation (2.5) ; le bon matériel (2.6) ; la compétence du personnel (2.7) ; le bon partenaire (2.8) et le bon directeur (2.9).

2.1 Le bon produit

Le cabinet proposera des services (conseils et formations) de qualité, personnalisés avec des solutions applicables. Il suivra périodiquement la mise en application des recommandations faites aux clients à travers une évaluation des activités.

2.2 Le bon prix

Le prix du service (conseils et formations) est de 200.000 F CFA par tête pour cinq (5) jours ouvrés. Le prix d'un montage de business plan est de 400.000 F CFA. Toutefois, le rapport qualité-prix sera toujours suivi dans les négociations de contrat et le cabinet se positionnera par rapport au prix de la concurrence, au prix psychologique (qualité perçue par le consommateur) et les besoins connexes nécessaires à l'exécution du contrat.

2.3 Le bon emplacement

C'est le bon lieu géographique du cabinet, qui lui permettra d'être visible et facilement accessible. L'emplacement offrira un cadre d'accueil attractif, satisfaisant et inspirant confiance au client. Pour ce faire, le cabinet se situera à Abidjan précisément dans la commune de Cocody.

2.4 La bonne communication

Elle permettra d'attirer les clients par une communication adaptée à la cible, cadrant avec l'esprit du cabinet et les attentes des clients. Le cabinet effectuera des campagnes commerciales chaque fin de trimestre à travers les canaux de communication (affiches, flyers, presse écrite et audiovisuelle, structure d'Etat, site internet et réseau sociaux).

2.5 La bonne organisation

La bonne organisation interne du cabinet emmènera toute l'équipe à être focus sur la qualité de service au meilleur coût. Il est question d'optimiser l'équilibre économique, humain et financier du cabinet. Cela passe par une bonne répartition des tâches / fonctions et une bonne définition de la chaîne de décision. Ainsi, pour générer et exécuter un contrat, les étapes à suivre sont : la démarche des entreprises ; la négociation avec le client sur les objectifs clairs et les attentes de la mission ; la signature d'un contrat d'engagement contenant l'objet, la durée et le prix de la mission ; l'exécution du contrat et enfin le suivi des recommandations. C'est le gérant qui signe les contrats après s'être assuré de la solvabilité du client, et valide l'équipe de mission mise en place par le Responsable projet.

2.6 Le bon matériel et des installations de qualité

Les investissements dans la qualité du matériel, de l'outillage, des installations seront effectués. Ainsi, chaque service du cabinet sera équipé d'un bureau, d'un fauteuil, de deux chaises visiteurs, d'un split, d'une armoire, d'une imprimante et d'un ordinateur complet. Le hall et l'entrée du cabinet seront équipés de caméra de surveillance. Le cadre de travail sera décoré pour assurer aux clients un confort de taille qui procure la confiance et la crédibilité du cabinet.

2.7 La compétence et l'efficacité du personnel

Le cabinet sera composé de collaborateurs multidisciplinaires ayant des compétences diverses et complémentaires les uns des autres. Le niveau minimum de recrutement est le BAC+3. Ainsi l'équipe du cabinet est composé d'un Gérant (BAC+5 en finance), d'un DAF (BAC+4 en gestion), d'un Responsable marketing & communication (BAC+4 en stratégie marketing), d'un Responsable projet & RH (BAC+4 en ressources humaines), d'un Responsable commercial (BAC+3 en communication) et d'un Responsable système d'information (BAC+3 en informatique). Le cabinet mettra un accent sur les facteurs RSE (Responsabilité sociétale de l'Entreprise) afin de motiver et fidéliser le personnel en valorisant leurs compétences, leur savoir-faire, leur expérience et leur loyauté.

2.8 Les bons partenaires

Une négociation de partenariats se fera avec des structures, pour l'entretien des locaux, pour l'entretien de la voiture de service, pour la publicité, pour l'achat des fournitures et matériels de bureau, et aussi avec des consultants privés. Cela permettra de se développer, de gagner en efficacité, de réaliser des économies, etc. Le cabinet identifiera les bons partenaires (fournisseurs de matériels, sous-traitants, prestataires externes, et notamment l'expert-comptable, l'assureur, l'avocat, etc.) tout en évitant tout lien de dépendance avec le temps.

2.9 Le bon Gérant (le manager)

Le cabinet aura un bon manager c'est-à-dire celui qui pilote l'entreprise de sorte que son équipe (le reste du personnel) soit performant à partir des moyens mis à sa disposition. Celui qui a aussi des compétences (animer, écouter, synthétiser, organiser, communiquer, prendre des décisions, déléguer, prioriser, gérer ses émotions, contrôler, motiver, etc.), des comportements (il est exemplaire, il gère son équipe, il sait prendre des risques, il assume les décisions du cabinet, etc.), des expériences (la diversité des expériences, des situations et des équipes rencontrées, etc.).

Chapitre 4 : FINANCEMENT, FLUX PREVISIONNELS ET RENTABILITE

Dans ce chapitre, nous traduirons, en termes financiers, les besoins nécessaires prévisionnels pour la mise sur pied effective du cabinet CCFGF. Nous ferons une évaluation complète du coût du projet à travers les investissements (investissements matériels, besoins en fonds de roulement et frais des démarches de constitution), ensuite une étude des flux prévisionnels et de la rentabilité du projet (le compte de résultat prévisionnel, la rentabilité et le délai de récupération).

I. FINANCEMENT DU PROJET

Il s'agit de montrer les investissements réalisés, le besoin en fonds de roulement du projet, le coût du projet, les sources de financement pour aboutir au bilan d'ouverture de la première année d'exercice.

1. Les Investissements incorporels, corporels et financiers

Tableau 11: Les investissements réalisés

Eléments	Qté	Montant
Investissements		<u>26 449 600</u>
Frais d'établissement		<u>716 100</u>
- Frais de constitution		216 100
- Divers		500 000
Immobilisation incorporelle		<u>8 000 000</u>
- Logiciel		8 000 000
Immobilisation financière		<u>1 200 000</u>
- Caution local		1 050 000
- Abonnements (électricité, eau, internet, téléphone)		150 000
Frais d'équipement (a+b+c+d+e)		<u>16 533 500</u>
- Véhicule (a)	1	5 000 000
- Agencement & Installation (b)	1	1 200 000
Mobilier de bureau (c)		<u>5 412 000</u>
- Bureau	6	2 400 000
- Fauteuil	6	1 320 000
- Chaises visiteurs	12	1 080 000
- Armoire	6	612 000
Matériel informatique (d)		<u>3 667 500</u>
- Ordinateur de bureau complet	5	2 807 500
- Imprimante	3	210 000
- Vidéo projecteur	2	650 000
Autres immob. Corporelles (e)		<u>1 254 000</u>
- Split	4	804 000
- Enseigne	1	300 000
- Caméra de surveillance	2	150 000

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations récoltées des prix sur le site <https://www.jumia.ci/> et auprès des professionnels

2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR correspond aux charges d'exploitation estimées sur les trois (3) premiers mois de la première année d'exercice. Il est estimé à 9 806 875 F CFA comme indiqué au tableau 12

Tableau 12: Le Besoin en Fonds de Roulement année 1

Charges d'exploitation	Montant
Fournitures de bureau	75 000
Loyer	1 050 000
Eau	37 500
Électricité	300 000
Consultants extérieurs	1 800 000
Entretien	315 000
Assurance	178 750
Téléphone	150 000
Internet	120 000
Publicité	225 000
Transport et déplacement	142 500
carburant	135 000
Missions salariés	300 000
Autres charges	178 125
Salaires	4 800 000
Besoin en fonds de roulement	9 806 875

Source : Tableau élaboré par nous sur base des besoins d'exploitation des trois premiers mois de l'année 1

3. Le coût total du projet

Le coût total du projet correspond donc à l'actif économique qui est la somme de l'actif immobilisé (total investissement) et de besoin en fonds de roulement (Charges d'exploitation initiales).

Tableau 13: Le coût total du projet

Actif Immobilisé (AI)	26 449 600
+	
Besoin en fonds de roulement (BFR)	9 806 875
=	
Coût total du projet = (AI)+(BFR)	36 256 475

Source : Tableau élaboré par nous sur base des composantes du coût du projet

4. Les sources de financement du projet

Elles se composent des apports en capital des associés (apports en numéraire uniquement) et d'emprunt bancaire. En effet, les capitaux propres financent entièrement les immobilisations et couvrent le BFR à 87,19%. Pour couvrir le gap du BFR et avoir de la trésorerie pour divers besoins, nous contracterons un prêt bancaire de 10 000 000 F CFA.

Tableau 14: Les sources de financement

Eléments	Montant
Ressources	45 000 000
Capital social	35 000 000
- Associé 1	20 000 000
- Associé 2	15 000 000
Emprunt bancaire	10 000 000

Source : Tableau élaboré par nous sur base des apports et emprunt pour le financement du projet

- Les apports en numéraire sont libérés immédiatement à hauteur de 20% de leur montant dès la constitution. Le reliquat est libéré dans 6 mois (40% à chaque trimestre suivant) plutôt que dans 5 ans comme l'autorise le traité OHADA.

- Emprunt :

Taux : 10%

Durée : 36 mois

Echéance : 322 671,87 F CFA

5. Bilan d'ouverture

Le tableau 15 présente le bilan d'ouverture de l'exercice de la première année.

Tableau 15: Le Bilan d'ouverture année 1

ACTIF		PASSIF	
Frais d'établissement	716 100	Capital social	35 000 000
Frais de constitution	216 100	Apport en numéraires	35 000 000
Divers	500 000	Apport en nature	-
Immobilisations incorporelles	8 000 000		
Logiciel	8 000 000		
Immobilisations Corporelles	16 533 500		
Agencement & Installation	1 200 000		
Matériel de bureau	5 412 000		
Matériel informatique	3 667 500		
Matériel de transport	5 000 000		
Autres immob. Corporelles	1 254 000		
Immobilisations Financières	1 200 000		
Caution local	1 050 000		
Abonnements (électricité, eau, internet, téléphone)	150 000		
Total Actif immobilisé	26 449 600	Total Capitaux propres	35 000 000
Trésorerie	18 550 400	Emprunt + Ian	10 000 000
TOTAL ACTIF	45 000 000	TOTAL PASSIF	45 000 000

Source : Tableau élaboré par nous sur base des données pour le financement du projet

Commentaires :

Le total actif s'élève à 45 000 000 F CFA. Il est financé à hauteur de 35 000 000 F CFA par les capitaux propres soit 77,78% et de 10 000 000 F CFA de dettes soit 22,22%.

II. LES FLUX PREVISIONNELS

Une estimation des flux permet d'établir le compte de résultat prévisionnels (1) sur l'horizon d'étude, la représentation graphique (2) de l'évolution du résultat d'exploitation, du résultat net et de la CAF par rapport au chiffre d'affaires, le plan de financement (3) et de trésorerie disponible.

1. Le compte de résultat prévisionnel

Avant de présenter le compte de résultat, un travail préliminaire effectué permet de déterminer la dotation aux amortissements par période, le chiffre d'affaires des périodes d'étude. L'évolution des charges sur l'horizon d'étude est aussi présentée.

1.1 La dotation aux amortissements

Tableau 16: La dotation aux amortissements

Eléments	Montant brut	Année d'amort.	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Valeur Résiduelle
<u>Dotation aux amortissements</u>	-		<u>5 675 767</u>	<u>5 675 767</u>	<u>5 675 767</u>	<u>1 786 600</u>	<u>3 009 100</u>	<u>6 378 000</u>
Logiciel	8 000 000	3	2 666 667	2 666 667	2 666 667	-	-	-
Véhicule	5 000 000	5	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	-
Agencement & Installation	1 200 000	10	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	600 000
<u>Mobilier de bureau</u>	<u>5 412 000</u>		<u>541 200</u>	<u>2 706 000</u>				
- Bureau	2 400 000	10	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	1 200 000
- Fauteuil	1 320 000	10	132 000	132 000	132 000	132 000	132 000	660 000
- Chaises visiteurs	1 080 000	10	108 000	108 000	108 000	108 000	108 000	540 000
- Armoire	612 000	10	61 200	61 200	61 200	61 200	61 200	306 000
<u>Matériel informatique</u>	<u>3 667 500</u>		<u>1 222 500</u>	<u>1 222 500</u>	<u>1 222 500</u>	-	<u>1 222 500</u>	<u>2 445 000</u>
- Ordinateur de bureau complet	2 807 500	3	935 833	935 833	935 833	-	935 833	1 871 667
- Imprimante	210 000	3	70 000	70 000	70 000	-	70 000	140 000
- Vidéo projecteur	650 000	3	216 667	216 667	216 667	-	216 667	433 333
<u>Autres immob. Corporelle</u>	<u>1 254 000</u>		<u>125 400</u>	<u>627 000</u>				
- Split	804 000	10	80 400	80 400	80 400	80 400	80 400	402 000
- Enseigne	300 000	10	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	150 000
- Caméra de surveillance	150 000	10	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	75 000

Source : Tableau élaboré par nous sur base des prix prévisionnels d'acquisition des immobilisations et la durée d'amortissement de l'immobilisation

1.2 Production vendue de service

Production vendue de services : avec un prix de 200 000 F CFA en moyenne par service et par individu sur 5 jours ouvrés, le cabinet prévoit exécuter au moins 4 contrats par mois (chaque entreprise ayant au moins 5 employés devant suivre nos conseils et formations). Cela revient à un chiffre d'affaire de 3 920 000 F CFA/mois soit environ 47 040 000 F CFA l'année 1. Mais du fait des réductions envisagées pendant les négociations, nous retenons un CA de 46 500 000

F en année 1. C'est le même principe en année 2 avec une augmentation des activités qui permet d'avoir un CA de 63 000 000 F CFA grâce à la signature de 6 contrats (avec 6 PME et au moins 27 employés bénéficiaires des services de formation). En année 3 le CA est de 80 000 000 F CFA avec le même principe. Les années 4 et 5, le CA baisse en moyenne de 2,53% par rapport à l'année 3 car, même avec de nouveaux clients, certains partenaires prendront un temps d'observation des résultats de la mise en application des recommandations reçues.

Consultants extérieurs : Nous travaillerons avec des experts free-lance pour des interventions sur certains contrats du cabinet. Les activités évoluant, en année 1 cela nous coûte 7 200 000 F (600 000 F/mois), 10 800 000 F en année 2 (900 000 F/mois) et 14 400 000 F CFA en année 3, 4 et 5 soit 1 200 000 F/mois.

Autres charges : comprend les autres charges d'exploitation dont les frais bancaires. Selon la revue de presse du ministère de commerce ivoirien : « Les frais de tenue de comptes entreprises appliqués en Côte d'Ivoire, sont les plus élevés de l'Union économique ouest-africaine (UEMOA), avec des agios (commissions) allant de près de 10.000 à 25.000 FCFA pour les Sociétés anonymes (SA) et les Sociétés à responsabilité limitée (Sarl)³⁴ ». Nous retiendrons 25 000 F comme prévision de frais bancaire.

Charges financières : le montant des intérêts annuels du prêt contracté sur 3 ans auprès de la banque.

Tableau 17: Charge annuelle des intérêts/emprunt cumulés

Année 1	864 637,76
Année 2	549 721,09
Année 3	201 828,54
Total intérêt	1 616 187,39

NB : Les charges annuelles des intérêts correspondent à la somme des intérêts payés par période de remboursement (année 1, année 2 et année 3).

Source : Tableau élaboré par nous sur base du tableau d'amortissement du prêt en annexe

1.3 Evolution des charges

Les charges (fournitures de bureau, consultants extérieurs, entretien, carburant, autres charges, salaires) évoluent d'année en année. En année 1, nous entrons sur un marché et nous ne maîtrisons pas tous les paramètres du marché. En année 2, l'activité évolue et le BFR aussi, nous prenons nos marques sans toutefois déployer notre pleine capacité. En année 3, nous avons de l'expérience et connaissons le marché. Nous travaillons à accroître notre part de marché tout en fidélisant les clients du portefeuille et le BFR augmente.

³⁴<http://commerce.gouv.ci/fichier/rp-30-mars-2016.pdf>

1.4 La taxe et l'impôt sur le bénéfice industriel et commercial (BIC)

Taxe = La taxe communale sur les enseignes de publicité ; BIC = 25%

COMPTE DE RESULTAT

Tableau 18: Compte de résultat prévisionnel

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Production vendue de services	46 500 000	63 000 000	80 000 000	75 000 000	76 000 000
CHIFFRE D'AFFAIRE	46 500 000	63 000 000	80 000 000	75 000 000	76 000 000
Fournitures de bureau	300 000	450 000	600 000	600 000	600 000
Loyer	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000
Eau	150 000	225 000	300 000	300 000	300 000
Electricité	1 200 000	1 800 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Consultants extérieurs	7 200 000	10 800 000	14 400 000	14 400 000	14 400 000
Entretien (locaux, auto)	1 260 000	1 890 000	2 520 000	2 520 000	2 520 000
Assurance	715 000	715 000	715 000	715 000	715 000
Impôt & taxes	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Téléphone	600 000	900 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Internet	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Publicité	900 000	1 350 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
Transport et déplacement	570 000	855 000	1 140 000	1 140 000	1 140 000
Carburant	540 000	810 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
Missions salariés	1 200 000	1 800 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
Autres charges	412 500	606 250	775 000	775 000	775 000
VALEUR AJOUTEE	26 472 500	35 818 750	45 690 000	40 690 000	41 690 000
Salaires	19 200 000	28 800 000	38 400 000	38 400 000	38 400 000
EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION	7 272 500	7 018 750	7 290 000	2 290 000	3 290 000
Dotation aux amortissements (1)	5 675 767	5 675 767	5 675 767	1 786 600	3 009 100
RESULTAT D'EXPLOITATION	1 596 733	1 342 983	1 614 233	503 400	280 900
Charges financières	864 638	549 721	201 829	-	-
RESULTAT AV. IMPOT	732 096	793 262	1 412 405	503 400	280 900
Impôt sur les bénéfices	183 024	198 316	353 101	125 850	70 225
RESULTAT NET (2)	549 072	594 947	1 059 304	377 550	210 675
Capacité d'autofinancement (1)+(2)	6 224 838	6 270 713	6 735 070	2 164 150	3 219 775

Source : Tableau élaboré par nous sur base des prévisions des charges et des produits

2. Représentations graphiques et commentaires

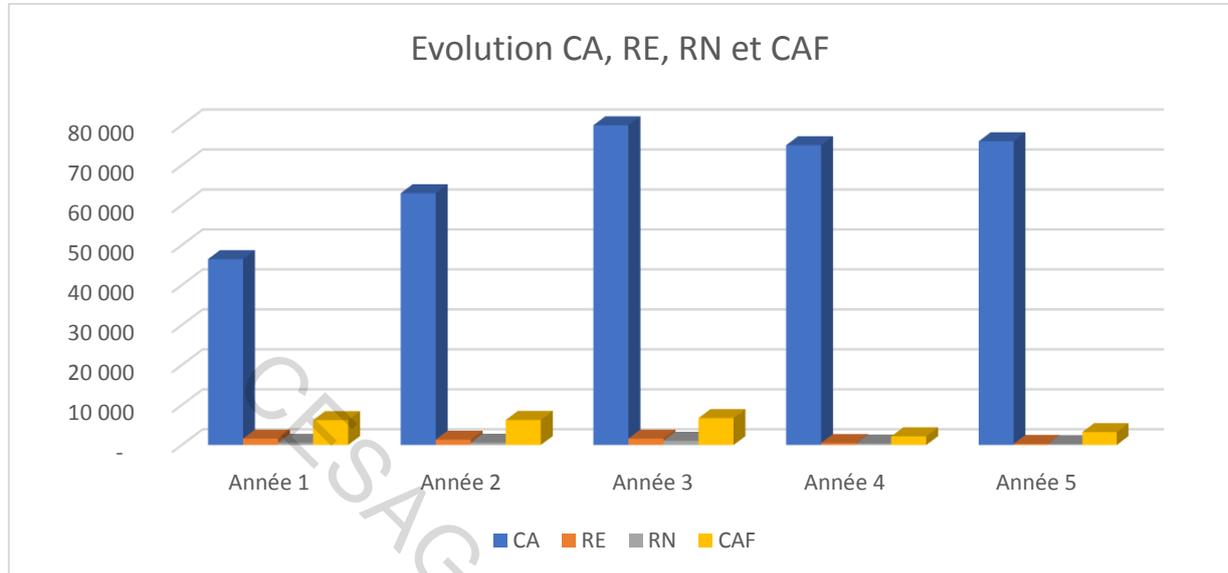
Tableau 19: Pourcentage du résultat par rapport au chiffre d'affaires

(En millier)	Année 1	Année1 (%)	Année 2	Année2 (%)	Année 3	Année3 (%)	Année 4	Année4 (%)	Année 5	Année5 (%)
CA	46 500	100%	63 000	100%	80 000	100%	75 000	100%	76 000	100%
RE	1 597	3,43%	1 343	2,13%	1 614	2,02%	503	0,67%	281	0,37%
RN	549	1,18%	595	0,94%	1 059	1,32%	378	0,50%	211	0,28%
CAF	6 225	13,39%	6 271	9,95%	6 735	8,42%	2 164	2,89%	3 220	4,24%

Source : Tableau élaboré par nous sur base des résultats prévisionnels

Commentaires : Nous voyons bien que l'évolution du chiffre d'affaire se traduit favorablement dans l'évolution à la hausse des différents soldes intermédiaires de gestion lorsque les charges sont maîtrisées.

Graphique 2: Evolution du RE, RN et CAF par rapport au CA



Source : Graphique élaboré par nous sur base de l'évolution des résultats prévisionnels

3. Plan de financement prévisionnel et trésorerie disponible

La trésorerie disponible est le résultat issu de la différence entre les ressources et les emplois. C'est à partir du tableau du plan de financement qu'est établit la trésorerie disponible période par période. Pour ce faire, la variation du BFR est déterminée (3.1) et après le tableau de trésorerie suit (3.2).

3.1 La variation du BFR

Le BFR du projet s'élève à 9 806 875 F CFA. Ensuite, il varie avec l'évolution des activités comme l'indique le tableau 20. En effet, du fait d'une augmentation des activités et des décalages des délais clients et fournisseurs, nous estimons une variation du BFR de 42,71% en année 2 et de 29,88% en année 3. Il n'y a pas de variation les années 4 et 5.

Tableau 20: Variation du BFR

Elément	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
BFR	9 806 875	13 995 313	18 177 500	18 111 250	18 111 250
Var BFR ($BFR_{Année_{N+1}} - BFR_{Année_N}$)	9 806 875	4 188 438	4 182 188	-	-

Source : Tableau élaboré par nous sur base des variations du BFR

3.2 Tableau de trésorerie disponible (TD)

La détermination des flux de trésorerie disponibles passe par, la prise en compte de toutes les ressources initiales à savoir le capital social, l'emprunt, la CAF dégagée à partir des projections des chiffres d'affaires et des charges, la reprise du BFR et la valeur nette comptable des immobilisations qui correspond à la valeur résiduelle des immobilisations. Ensuite tous les emplois effectués à partir des ressources (les investissements, le remboursement du capital de l'emprunt et les dividendes distribués).

Une distribution de dividende en année 4 et 5 est faite respectivement à hauteur de 50% et 75% du résultat net de la période considérée. Le matériel informatique amorti en année 3 est renouvelé en année 4.

Tableau 21: Plan de financement et trésorerie disponible

Désignation	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ressources						
Apport en capital	35 000 000	-	-	-	-	-
Apport en comptes courants	-	-	-	-	-	-
Emprunt	10 000 000	-	-	-	-	-
CAF	-	6 224 838	6 270 713	6 735 070	2 164 150	3 219 775
Reprise BFR	-	-	-	-	-	9 806 875
Valeur résiduelle	-	-	-	-	-	6 378 000
Total ressources (1)	45 000 000	6 224 838	6 270 713	6 735 070	2 164 150	19 404 650
Emplois						
Immobilisations incorporelles	8 716 100	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	16 533 500	-	-	-	3 667 500	-
Immobilisations financières	1 200 000	-	-	-	-	-
Variation BFR	-	9 806 875	4 188 438	4 182 188	-	-
Remboursement de compte courant	-	-	-	-	-	-
Remboursement d'emprunts	-	3 007 425	3 322 341	3 670 234	-	-
Distribution de dividendes	-	-	-	-	188 775	158 006
Total emplois (2)	26 449 600	12 814 300	7 510 779	7 852 421	3 856 275	158 006
Trésorerie initiale	-	18 550 400	11 960 939	10 720 873	9 603 522	7 911 397
Var trésorerie (1)-(2)	18 550 400	-6 589 461	-1 240 066	-1 117 351	-1 692 125	19 246 644
Solde Trésorerie disponible (TD)	18 550 400	11 960 939	10 720 873	9 603 522	7 911 397	27 158 041

Source : Tableau élaboré par nous sur base des prévisions d'entrées et sorties de cash

III. ANALYSE DE LA RENTABILITE, DU RISQUE ET DE L'IMPACT DU PROJET

Cette partie présente l'étude de la rentabilité (1), du risque potentiel lié au projet (2) et l'impact macroéconomique du projet (3).

1. La rentabilité

Pour étudier la rentabilité du projet nous utiliserons les outils à suivants : la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI), le délai de récupération (DR) et l'indice de profitabilité (IP).

Le calcul de ces trois indicateurs nécessite la détermination du coût moyen pondéré du capital (CMPC) qui est le taux d'actualisation. Il s'agit du taux de rentabilité exigé de l'actif économique, compte tenu de son risque.

$$CMPC = \frac{k_{cp} * V_{cp} + k_d * V_d * (1 - t_{is})}{V_{cp} + V_d}$$

k_{cp} = coût des capitaux propres

V_{cp} = valeur des capitaux propres

k_d = coût de la dette

V_d = valeur des dettes

t_{is} = taux d'impôt sur les sociétés

La détermination de k_{cp} est faite en ayant à l'esprit que les capitaux propres doivent couvrir le risque de l'actif économique et le risque de la structure financière. Sachant que le taux sans risque de la zone UEMOA tourne autour de 7% (taux des obligations d'état), une majoration de 100 point de base (1%) est faite sur la somme du coût de la dette et le taux sans risque. On obtient $k_{cp} = 0,1 + 0,07 + 0,01 = 18\%$.

$$k_{cp} = 18\% ; V_{cp} = 35\,000\,000 \text{ F CFA} ; k_d = 10\% ; V_d = 10\,000\,000 \text{ F CFA} ; t_{is} = 25\%$$

A.N : $CMPC = 15,67\%$

- VAN : c'est l'ensemble des flux positifs ou négatifs générés par l'investissement, actualisés au taux de rentabilité requis compte tenu du risque de l'investissement.

$$VAN = \sum_{t=1}^T CF_t (1 + r)^{-t} - I$$

- TRI : c'est le taux d'actualisation qui rend nulle la VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^T CF_t (1 + TRI)^{-t} - I = 0$$

- DR : c'est la durée à l'issue de laquelle le cumul des flux de l'investissement et les flux générés par l'investissement devient positif.

- IP : c'est le rapport entre la valeur actualisée nette des flux de trésorerie d'exploitation et la valeur actuelle des flux d'investissement.

$$IP = \frac{VAN}{I} + 1$$

$T =$ horizon d'étude

$t =$ période en cours

$r =$ taux d'actualisation = cmpr

$CF_t =$ cash – flow

$I =$ l'investissement initial

A.N :

Tableau 22: Les outils de choix d'investissement VAN, TRI, IP, DR

Période	0	1	2	3	4	5
Flux économique (Cash-flow) = TD	-36 256 475	11 960 939	10 720 873	9 603 522	7 911 397	27 158 041
Flux cumulés (pour le DR)	-36 256 475	-24 295 536	-13 574 663	-3 971 141	3 940 256	31 098 296
Cash-flow actualisé	-36 256 475	10 340 869	8 013 343	6 205 916	4 419 980	13 117 689
Cumul cash-flow actualisé	-36 256 475	-25 915 606	-17 902 263	-11 696 347	-7 276 368	5 841 322
Commentaires des indicateurs :						
Taux d'actualisation r	15,67%	VAN > 0 : le projet rapporte plus en trésorerie qu'il ne coûte.				
VAN	5 841 322	TRI > r : le projet a une rentabilité supérieure à celle que justifie son risque (le coût du risque étant de 15,67%)				
TRI	21,61%	IP > 1 : l'investissement vaut la peine d'être réalisé d'un point de vue financier.				
IP	1,16					
DR	3,61 c'est à dire 3 ans 7 mois 10 jours					

Source : Tableau élaboré par nous sur base des calculs des outils d'analyse d'investissement

Conclusion partielle :

Le calcul des différents indicateurs d'analyse du projet indique bien la faisabilité de l'investissement d'un point de vue financier. C'est un projet rentable tenant compte du risque lié à l'actif économique. Le délai de récupération de l'investissement est de 3 ans 7 mois 10 jours.

2. Les risques liés au projet

La réalisation d'un projet, sa rentabilité et sa pérennité dépendent de plusieurs facteurs tant internes qu'externes. Voici une cartographie (tableau 23) des risques potentiels et des mesures d'atténuation de leurs impacts sur l'activité en cas de survenance.

Tableau 23: Les risques potentiels

Sources de Risques	Risques	Mitigations
Risques politiques	<p>Situations de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise économique, inflation ; - Émeutes, guerre, actes terroristes. <p>Apparition ou modification de textes réglementaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apparition de taxes ou impôts nouveaux ; - Modification de normes ou des règles techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etre vigilant et se mettre en conformité avec la réglementation ; - Informer la clientèle sur le changement des règles techniques ; - Fermer temporairement pendant les émeutes et s'assurer d'abord de la sécurité avant la réouverture du cabinet.

Risques marché	<p>Concurrence</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence de brevets, marques et modèles antérieurs ; - Apparition d'un produit concurrent. <p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perception erronée du besoin (approche qualitative) ; - Marché surestimé en volume ; - Surestimation des prix du marché. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système de veille concurrentielle ; - Mieux analyser les données du marché pour éviter ou réduire les écarts ou erreurs d'appréciation ; - Adapter les produits proposés aux besoins du marché.
Risque fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance d'un fournisseur-clé (approvisionnement en fournitures) ; - Augmentation des prix d'achat. 	Hiérarchiser les fournisseurs afin d'assurer le relai en cas de défaillance ou de changement de prix.
Risques environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Action de groupes de pression ; - Difficultés physique d'accès au cabinet ; - Risque naturel (inondation). 	Surélever le matériel, faciliter la restauration rapide des dommages causés par l'inondation ou se relocaliser sur un site facile d'accès.
Risque client	<p>Problèmes socio-économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grève ; - Difficultés économiques, dépôt de bilan ; - Dénonciation du contrat ; - Pour cas de force majeure ; - Pour non-respect des accords (délais, moyens, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer les services sur la base d'un contrat bien défini avec le client ; - Etre flexible et redéfinir les modalités de délai et paiement avec le client.
Management du projet	<p>Objectif irréaliste</p> <ul style="list-style-type: none"> - Délai insuffisant ; - Budget insuffisant ; - Spécification trop ambitieuses ; - Non-disponibilité de certaines technologies. <p>Prévisions erronées</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sous-estimation de la complexité du projet ; - Sous-évaluation de moyens humains et/ou techniques, de l'investissement. <p>Mauvais choix de conception</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix d'une solution, d'un procédé inadapté ou non performants. <p>Pilotage inadéquat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise maîtrise de la qualité, de la communication ; - Absence de visibilité et/ou décision inadaptées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien analyser et comprendre le besoin et les attentes du client avant de s'engager et proposer le service adéquat ; - Evaluer au mieux toutes les charges annexes pour éviter les cas de budget insuffisant ; - Déterminer le temps nécessaire pour l'étude avant la proposition des solutions aux clients ; - Identifier les outils adéquats et proposer des solutions applicables pour garder la confiance des clients.

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations collectées

3. L'analyse macroéconomique du projet

La création du cabinet de conseils et formations qui est prévue pour se réaliser à Abidjan et pour lequel cette étude de faisabilité est faite dans ce projet, emmène à jeter un regard sur l'analyse macro-économique, c'est-à-dire d'un point de vue plus large, celui de la collectivité entière de la Côte d'Ivoire dans laquelle doit s'insérer le cabinet.

Il s'agit de voir ici, au-delà des objectifs de rentabilité et de pérennité du cabinet, sa contribution à la réalisation d'autres objectifs mesurables et non mesurables intéressant la collectivité toute entière. Ainsi, vu la viabilité et la rentabilité du projet qui ont été démontrées précédemment, il aura à coup sûr une contribution économique et un impact social sur la collectivité ivoirienne.

3.1 Impact économique et social

Le tableau 24 présente l'impact et la contribution du projet au plan économique, politique et social en Côte d'Ivoire.

Tableau 24: L'impact économique et social du projet

Indicateurs mesurables et non mesurable	Contribution macroéconomique
Au plan économique et politique	<ul style="list-style-type: none"> • Création de la valeur ajoutée ; • Répartition de la VA ; • Création d'emplois ; • Amélioration des finances publiques (impôts) ; • Aménagement du territoire (routes, hôpitaux ; etc.) par le paiement de l'impôt.
Au plan social	<ul style="list-style-type: none"> • Le petit commerçant, l'artisan, l'entrepreneur etc. n'a plus de difficultés pour mieux gérer son activité ; • Le projet promeut l'auto emploi et sert d'exemple à la jeunesse ; • Un prix étudié, équitable pratiqué sans discrimination ni favoritisme ; • Facile d'accès à toutes les couches sociales ; • La bonne gestion qu'insuffle le cabinet contribue à pérenniser l'activité des promoteurs de projet et les sort de l'oisiveté qui est source de vices.

Source : Tableau élaboré par nous sur base de l'impact du projet au plan économique et social

3.2 Répartition de la valeur ajoutée

Tableau 25: Répartition de la Valeur Ajoutée

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total	Taux
VALEUR AJOUTEE	26 472 500	35 818 750	45 690 000	40 690 000	41 690 000	190 361 250	100%
Ménages: Salaires	19 200 000	28 800 000	38 400 000	38 400 000	38 400 000	163 200 000	85,73%
Entreprise: CAF	6 224 838	6 270 713	6 735 070	2 164 150	3 219 775	24 614 547	12,93%
Impôt sur les bénéfices	183 024	198 316	353 101	125 850	70 225	930 516	0,49%
Banques: RDM	864 638	549 721	201 829	-	-	1 616 187	0,85%

Source : Tableau élaboré par nous sur base du rôle de la valeur ajoutée

Commentaires :

Nous voyons bien à travers le tableau que le cabinet contribue sur l'horizon d'étude, à la performance économique de la Côte d'Ivoire à travers la création de valeur ajoutée (190 361 250 F CFA) qui vient augmenter les valeurs ajoutées créées par l'ensemble des entreprises sur le territoire. De plus, une répartition de la VA à hauteur de 85,73% (163 200 000 F CFA) pour les ménages à travers les salaires payés, 12,93% (24 614 547 F CFA) pour le cabinet, assure son autofinancement pour éviter toute dépendance au financement extérieur. Le cabinet contribue également à travers cette création de richesse à l'amélioration des finances publiques et l'aménagement du territoire par le paiement des impôts à hauteur de 0,49% (930 516 F CFA) qui sert aux investissements publiques (construction des écoles, des hôpitaux, des routes, des ponts, des forages d'eau dans les villages, électrification des villages, etc.). Il y a aussi les banques qui tirent profit de la richesse créée à hauteur de 0,85% (1 616 187 F CFA) par le paiement des charges financières (les intérêts sur les crédits octroyés). De nombreuses banques fonctionnent au sein de groupes multinationaux, interagissant avec le reste du monde (RDM), ainsi la VA créée par le cabinet impactera le RDM.

Aux plans politique et social, le cabinet crée de l'emploi, aidant l'Etat dans la politique de lutte contre le chômage. Les services de conseils et formations de gestion d'activité sont non seulement accessibles à toutes les couches sociales mais permettront de pérenniser les activités des jeunes promoteurs bénéficiaires des financements de l'Etat ivoirien, les emmenant à quitter définitivement l'oisiveté qui est source de vices (banditisme, vol, viol, etc.) et d'activités illicites (vente de drogue, prostitution, etc.).

CONCLUSION

Au terme de l'étude de faisabilité du projet de création d'un cabinet de conseils et de formations en gestion et finance, nous avons pu tirer une expérience forte riche.

Ceci dit, l'objectif de l'auto emploi à moyen terme, visé par la réalisation de ce projet reste primordial mais aussi, cela est le moyen de contribuer au développement des PME et aux efforts de l'Etat ivoirien qui lutte contre le chômage à travers des financements de projets, dont les bénéficiaires, les jeunes promoteurs, pour la plupart, n'ont aucune notion de base en comptabilité simplifiée, ou en gestion d'activité.

Cette étude permet de saisir les opportunités qu'offre le marché du secteur des conseils, les contraintes (la réglementation) et la rentabilité du projet. Elle comporte deux parties de deux chapitres chacun, qui montrent que le marché du conseil en Côte d'Ivoire est non saturé, c'est un marché ouvert, concurrentiel, à fort potentiel d'exploitation (selon la cible) et dont le cadre réglementaire ne constitue pas une barrière d'entrée. Il existe une demande importante sur le marché qui n'attend plus que l'offre adéquate pour trouver l'équilibre.

Au niveau des chiffres, sur la base du coût moyen pondéré du capital ($CMPC = 15,67\%$), qui représente la rentabilité exigée de l'actif économique compte tenu du risque de l'investissement, la valeur actuelle nette de l'ensemble des flux générés par l'investissement est positive ($VAN = 5\,841\,322\text{ F CFA}$), le taux de rentabilité interne est supérieur au coût du capital ($TRI = 21,61\% > CMPC = 15,67\%$), l'indice de profitabilité est supérieur à un ($IP = 1,16 > 1$), le délai de récupération du capital investi arrive dans la quatrième année d'exercice sur un horizon d'étude de cinq (5) ans ($DR = 3,61$ c'est à dire 3 ans 7 mois 10 jours). Tous ces outils d'analyse de la rentabilité d'un investissement montrent bien que le projet est rentable d'un point de vue financier.

Toutefois, il existe des facteurs internes et externes de risque qui peuvent mettre à mal le bon déroulement des activités du projet. C'est pourquoi, la mise en place d'un plan de résistance et de continuité des activités (PRCA) est nécessaire pour gérer les risques potentiels.

BIBLIOGRAPHIE**• OUVRAGES**

SIRUGUET Jean-Luc, KPOKOU Dedevi Kakaba (2015), *Comprendre et appliquer la comptabilité Syscohada*, Dunod Éditeur, Paris, 388 pages.

Daniel Ollivier (2016), *Tout pour réussir dans le métier de manager*, Éditions Eyrolles, Paris, 300 pages.

OHADA : *Traité et actes uniformes commentés et annotés*, Juriscope, 2016.

• MEMOIRES

GREKOULET K. Simplicie, « Création d'un cabinet d'audit et conseil en république centre africaine », MBF CESAG Dakar, 2013.

KOUASSI Kouamé Carine, « Création d'un cabinet conseil en finance : Corporate financial consulting (CFC) », MBF CESAG Dakar, 2013.

KPLE N'Gouan Jean Martin, « Création d'un cabinet de conseil en finance et formation au profit des organisations professionnelles agricoles en Côte d'Ivoire », MBF CESAG Dakar, 2014.

• ARTICLES & NOTE

Sékou Falil Doumbouya, « Commerce des services comptables en Côte d'Ivoire », *Note d'Information*, 01/10/2010, page 6.

Dominique Eliane Yao, « Croissance économique de la Côte d'Ivoire : quel apport du secteur du tourisme ? », *www.ivorian.net*, 06/04/2017.

Ministère de l'Economie et des Finances, « Note sur la situation économique en Côte d'Ivoire 2017-2018 », <http://www.gouv.ci/doc/1515623218NOTE-SITUATION-ECONOMIQUE-CI-2017-2018.pdf>

Banque mondiale, « Perspectives économiques en Côte d'Ivoire : la nécessité de moderniser l'économie », *Communiqués de presse*, 08 février 2018.

• WEBOGRAPHIE (sites consultés dans la période du 20 mai au 12 juin 2018 inclus)

<https://www.cepici.ci/?tmp=image-top&p=code-des-investissements>

<http://www.loidici.com/affairesociete2014/affairesocietes2014.php>

<https://www.creerentreprise.fr/creer-entreprise-cote-divoire/>

<http://www.yzasbti.com/vos-attentes/visa-certification-des-etats-financiers/tableau-des-experts-comptables-de-cote-divoire>

ANNEXES

*Annexe 1: Liste des pièces à fournir pour la création d'entreprise**PERSONNES PHYSIQUES (ENTREPRISE INDIVIDUELLE)*

- une (1) copie de la pièce d'identité (CNI ou passeport) pour les nationaux, ou de la carte consulaire pour les non nationaux du dirigeant (*et d'un employé éventuellement, à défaut une (1) copie d'extrait d'acte de naissance*) ;
- une (1) copie d'extrait d'acte de naissance du dirigeant ;
- deux (2) copies du Contrat de bail enregistré* ou deux (2) copies du titre de propriété ou de l'attestation de propriété ;
- une (1) déclaration sur l'honneur signée par le demandeur, complétée dans un délai de 75 jours, à compter de l'immatriculation, par un (1) extrait du casier judiciaire datant de moins de 3 mois ou à défaut tout autre document qui en tient lieu ;
- un (1) certificat de résidence ;
- un (1) extrait d'acte de mariage ou la copie du livret de famille (page relative aux conjoints) ;
- une (1) autorisation préalable d'exercer l'activité ;
- en cas de désignation d'une personne pouvant engager l'entreprise, produire :
 - une (1) copie de la carte nationale d'identité ;
 - une déclaration sur l'honneur signée par le demandeur, complétée dans un délai de 75 jours, à compter de l'immatriculation, par un (1) extrait du casier judiciaire datant de moins de 3 mois ou à défaut tout autre document qui en tient lieu ;
 - un (1) certificat de résidence.
- un plan de localisation du lieu d'exercice de l'activité.

MONTANT DES FRAIS AFFERENTS A LA CREATION D'ENTREPRISE

<i>DROITS DE RECHERCHE</i>	<i>REGISTRE DE COMMERCE</i>
1 000 F CFA(1)*	10 000 F CFA(2)*

Total à payer : (1) *+(2) * = 11 000 F CFA

Code import-export : (Pour les usagers du Commerce extérieur) : 30 000 F CFA

*Le contrat de bail doit être soumis aux formalités de l'enregistrement (cf. Art 550 Alinéa 1 du Code Général des Impôts) au taux de 2,5 % du montant du loyer couvrant la période de bail. (Cette formalité est effectuée dans les services d'enregistrement de la Direction générale des Impôts ou au Guichet des Formalités / CEPICI)³⁵.

³⁵ <http://www.cepici.gouv.ci/web/docs/liste-des-pieces-a-fournir.pdf>

Annexe 2: Enquête client

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE**1. Vous êtes**

- Homme
 Femme

2. Vous travaillez dans une entreprise de type

- Micro entreprise (moins de 10 employés) Moyenne entreprise (moins de 200 employés)
 Petite entreprise (moins de 50 employés) Autre

3. Quelle est la nature de votre entreprise ?

- Commerce Bâtiment
 Finance Industrie
 Communication Prestation de services divers
 Agriculture Autre
 Elevage

4. Estimez le nombre d'employé de votre entreprise

- 1-5 50-100
 5-10 100-200
 10-30 200 et +
 30-50

5. Votre entreprise recueille-t-elle vos besoins de conseil et de formation ?

- Oui
 Non

6. Votre entreprise initie-t-elle des formations selon vos besoins ?

- Oui
 Non

7. Pensez-vous être suffisamment conseillé dans votre entreprise ?

- Oui Pas suffisamment
 Non Pas du tout

8. Dans quel domaine souhaiteriez-vous avoir des conseils pour être efficace/efficient ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Management | <input type="checkbox"/> Gestion |
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Juridique |
| <input type="checkbox"/> Stratégie | <input type="checkbox"/> Audit |
| <input type="checkbox"/> Communication | <input type="checkbox"/> Informatique |
| <input type="checkbox"/> Fiscalité | <input type="checkbox"/> Ressource humaine |
| <input type="checkbox"/> Comptabilité | <input type="checkbox"/> Autre |

9. En cas de besoin de conseil dans votre travail, qui est votre interlocuteur ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Un collègue | <input type="checkbox"/> Un conseiller freelance |
| <input type="checkbox"/> Un cabinet de conseil | <input type="checkbox"/> Un professionnel extérieur |
| <input type="checkbox"/> Un ami | <input type="checkbox"/> Autre |

10. Que savez-vous des cabinets conseils ?**11. Sachant qu'un cabinet conseil apporte des solutions aux problèmes des entreprises, votre entreprise en consulte-t-elle déjà ?**

- Oui
 Non

12. Si oui, à quelle fréquence votre entreprise consulte-t-elle un cabinet conseil ?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Journalière | <input type="radio"/> Semestrielle |
| <input type="radio"/> Hebdomadaire | <input type="radio"/> Annuelle |
| <input type="radio"/> Bihebdomadaire | <input type="radio"/> Régulièrement |
| <input type="radio"/> Mensuelle | <input type="radio"/> En cas de besoin |
| <input type="radio"/> Bimensuelle | <input type="radio"/> De temps en temps |
| <input type="radio"/> Trimestrielle | <input type="radio"/> Jamais |

13. Quels sont les domaines pour lesquels votre entreprise fait-elle appel aux cabinets conseils ?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Management | <input type="checkbox"/> Comptabilité |
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Juridique |
| <input type="checkbox"/> Stratégie | <input type="checkbox"/> Audit |
| <input type="checkbox"/> Communication | <input type="checkbox"/> Informatique |
| <input type="checkbox"/> Fiscalité | <input checked="" type="checkbox"/> Ressource humaine |
| <input type="checkbox"/> Gestion | <input type="checkbox"/> Autre |

14. Etes-vous satisfait des prestations des cabinets que votre entreprise consulte ?

- Oui
 Non
 Partiellement satisfait
 Pas du tout satisfait

15. Quelle note attribueriez-vous sur une échelle de 5 ?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> 1 (Pas du tout satisfait) | <input type="radio"/> 4 (Plus satisfait) |
| <input type="radio"/> 2 (moins satisfait) | <input type="radio"/> 5 (Tout à fait satisfait) |
| <input type="radio"/> 3 (Satisfait) | |

16. Si votre entreprise n'a pas de cabinet conseil comme partenaire, seriez-vous d'accord ou bien même pourriez-vous proposer que votre entreprise intègre dans son fonctionnement la consultation d'un cabinet conseil ?

- Oui
 Non

17. A quelle fréquence souhaiteriez-vous que votre entreprise consulte un cabinet ?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Journalière | <input type="radio"/> Semestrielle |
| <input type="radio"/> Hebdomadaire | <input type="radio"/> Annuelle |
| <input type="radio"/> Bihebdomadaire | <input type="radio"/> Régulièrement |
| <input type="radio"/> Mensuelle | <input type="radio"/> En cas de besoin |
| <input type="radio"/> Bimensuelle | <input type="radio"/> De temps en temps |
| <input type="radio"/> Trimestrielle | <input type="radio"/> Jamais |

18. D'après vous le cabinet fixe le prix de la consultation selon :

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> L'heure de prestation | <input type="radio"/> Pourcentage du résultat escompté |
| <input type="radio"/> Prix négocié selon le besoin | <input type="radio"/> Autre |
| <input type="radio"/> Prix fixe selon les standards | |

19. Pouvez-vous donner un prix pour une consultation ? (Par heure, jour, mois, ...)

Par expérience je dirais

Par intuition je dirais

20. Quel devrait être selon vous les critères d'un meilleur choix de cabinet conseil ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> L'expertise | <input type="checkbox"/> La rapidité |
| <input type="checkbox"/> Le prix | <input type="checkbox"/> La qualité et l'applicabilité des solutions |
| <input type="checkbox"/> L'expérience | <input type="checkbox"/> La disponibilité |
| <input type="checkbox"/> La compétence | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> La connaissance du domaine d'évolution de l'entreprise consultante | |

21. Avez-vous une idée du prix d'une consultation de cabinet conseil

- Oui
 Non

22. Selon vous, quels devraient être les critères de prix des prestations des cabinets conseils ?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Le nombre d'heure de prestation | <input type="checkbox"/> Un prix standard |
| <input type="checkbox"/> Le nombre de jour de prestation | <input type="checkbox"/> La catégorie des apprenants (employés, cadres, ...) |
| <input type="checkbox"/> La valeur ajoutée du cabinet | <input type="checkbox"/> Les charges annexes du cabinet |
| <input type="checkbox"/> Le prix selon le nombre d'apprenant | <input type="checkbox"/> Autre |

23. A quel mode de facturation seriez-vous confortable pour entrer en relation avec un cabinet conseil ?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> L'heure de prestation | <input type="radio"/> Pourcentage du résultat escompté |
| <input type="radio"/> Prix négocié selon le besoin | <input type="radio"/> Autre |
| <input type="radio"/> Prix fixe selon les standards | |

24. Combien seriez-vous disposé à déboursier pour consulter un cabinet conseil ?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> 200 000 - 300 000 F CFA | <input type="radio"/> 400 000 - 500 000 F CFA |
| <input type="radio"/> 300 000 - 400 000 F CFA | <input type="radio"/> 500 000 F CFA et plus |

Investissements réalisés (en F CFA)*Annexe 4: Prix des immobilisations*

INVESTISSEMENT			26 449 600
Eléments	PU	Qté	Montant
<u>Frais d'établissement</u>			<u>716 100</u>
- Frais de constitution			216 100
- Divers			500 000
<u>Immobilisation incorporelle</u>			<u>8 000 000</u>
Logiciel			8 000 000
<u>Immobilisation financière</u>			<u>1 200 000</u>
- Caution local			1 050 000
- Abonnements (électricité, eau, internet, téléphone)			150 000
<u>Frais d'équipement (a+b+c+d+e)</u>			<u>16 533 500</u>
- Véhicule (a)	5 000 000	1	5 000 000
- Agencement & Installation (b)	1 200 000	1	1 200 000
<u>Mobilier de bureau (c)</u>			<u>5 412 000</u>
- Bureau	400 000	6	2 400 000
- Fauteuil	220 000	6	1 320 000
- Chaises visiteurs	90 000	12	1 080 000
- Armoire	102 000	6	612 000
<u>Matériel informatique (d)</u>			<u>3 667 500</u>
- Ordinateur de bureau complet	561 500	5	2 807 500
- Imprimante	70 000	3	210 000
- Vidéo projecteur	325 000	2	650 000
<u>Autres immob. Corporelles (e)</u>			<u>1 254 000</u>
- Split	201 000	4	804 000
- Enseigne	300 000	1	300 000
- Caméra de surveillance	75 000	2	150 000

Source : Tableau élaboré par nous sur base des informations des prix tirées du site <https://www.jumia.ci/> et des renseignements pris des professionnels.

Les tableaux d'amortissement de l'emprunt*Annexe 5: Tableau d'amortissement annuel du prêt*

Durée (annuel)	Capital début	Amortissement	Intérêt	Annuité	Capital restant dû
1	10 000 000	3 007 425	864 638	3 872 062	6 992 575
2	6 992 575	3 322 341	549 721	3 872 062	3 670 234
3	3 670 234	3 670 234	201 829	3 872 062	-

Source : Tableau élaboré par nous à partir d'Excel sur base des conditions de l'emprunt

Annexe 6: Tableau d'amortissement mensuel du prêt

Durée (mois)	Capital début	Amortissement	Intérêt	Échéance	Capital restant dû
1	10 000 000	239 338,54	83 333,33	322 671,87	9 760 661
2	9 760 661	241 333,03	81 338,85	322 671,87	9 519 328
3	9 519 328	243 344,13	79 327,74	322 671,87	9 275 984
4	9 275 984	245 372,00	77 299,87	322 671,87	9 030 612
5	9 030 612	247 416,77	75 255,10	322 671,87	8 783 196
6	8 783 196	249 478,58	73 193,30	322 671,87	8 533 717
7	8 533 717	251 557,56	71 114,31	322 671,87	8 282 159
8	8 282 159	253 653,88	69 017,99	322 671,87	8 028 506
9	8 028 506	255 767,66	66 904,21	322 671,87	7 772 738
10	7 772 738	257 899,06	64 772,82	322 671,87	7 514 839
11	7 514 839	260 048,22	62 623,66	322 671,87	7 254 791
12	7 254 791	262 215,28	60 456,59	322 671,87	6 992 575
13	6 992 575	264 400,41	58 271,46	322 671,87	6 728 175
14	6 728 175	266 603,75	56 068,12	322 671,87	6 461 571
15	6 461 571	268 825,45	53 846,43	322 671,87	6 192 746
16	6 192 746	271 065,66	51 606,21	322 671,87	5 921 680
17	5 921 680	273 324,54	49 347,33	322 671,87	5 648 355
18	5 648 355	275 602,24	47 069,63	322 671,87	5 372 753
19	5 372 753	277 898,93	44 772,94	322 671,87	5 094 854
20	5 094 854	280 214,75	42 457,12	322 671,87	4 814 640
21	4 814 640	282 549,88	40 122,00	322 671,87	4 532 090
22	4 532 090	284 904,46	37 767,41	322 671,87	4 247 185
23	4 247 185	287 278,66	35 393,21	322 671,87	3 959 907
24	3 959 907	289 672,65	32 999,22	322 671,87	3 670 234
25	3 670 234	292 086,59	30 585,28	322 671,87	3 378 147
26	3 378 147	294 520,64	28 151,23	322 671,87	3 083 627
27	3 083 627	296 974,98	25 696,89	322 671,87	2 786 652
28	2 786 652	299 449,77	23 222,10	322 671,87	2 487 202
29	2 487 202	301 945,19	20 726,68	322 671,87	2 185 257
30	2 185 257	304 461,40	18 210,47	322 671,87	1 880 795
31	1 880 795	306 998,58	15 673,29	322 671,87	1 573 797
32	1 573 797	309 556,90	13 114,97	322 671,87	1 264 240
33	1 264 240	312 136,54	10 535,33	322 671,87	952 103
34	952 103	314 737,68	7 934,19	322 671,87	637 366
35	637 366	317 360,49	5 311,38	322 671,87	320 005
36	320 005	320 005,16	2 666,71	322 671,87	0

Source : Tableau élaboré par nous à partir d'Excel sur base des conditions de l'emprunt

Table des matières

Dédicace.....	i
Avant-Propos.....	ii
Remerciements.....	iii
Liste des Sigles et Abréviations.....	iv
Liste des Tableaux.....	vi
Liste des Graphiques.....	vi
Liste des Annexes.....	vi
Résumé du Projet.....	vii
Project summary.....	vii
Fiche synoptique.....	viii
Synoptic sheet.....	viii
Sommaire.....	ix
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE ET DIAGNOSTIC DU MARCHÉ.....	6
Chapitre 1 : L'ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE ET CADRE JURIDIQUE DU « CABINET DE CONSEILS ET FORMATION EN GESTION ET EN FINANCE ».....	7
I. ENVIRONNEMENT MACROECONOMIQUE.....	7
1. La situation de l'économie en Côte d'Ivoire.....	7
2. Perspectives économiques en Côte d'Ivoire.....	8
2.1 Performance économique et perspectives.....	8
2.2 Indicateurs macroéconomiques – Évolution.....	8
2.3 Facteurs positifs.....	9
2.4 Facteurs négatifs.....	9
3. L'environnement politique en Côte d'Ivoire.....	10
4. L'environnement démographique et Socio culturelle.....	10
4.1 La démographie ivoirienne.....	10
4.2 Le climat Socio culturel.....	10
II. LE CADRE JURIDIQUE OU ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE.....	10
1 Acte uniforme OHADA.....	10
2 Côte d'Ivoire PLF : Projet de Loi de Finances 2018.....	11
2.1 Augmentation du taux d'Impôt Minimum Forfaitaire et relèvement du minimum et du maximum de perception.....	11
2.2 Institution d'une taxe sur les transferts de fonds.....	11
2.3 Renforcement du dispositif de lutte contre l'érosion de la base imposable de bénéfices.....	12
2.4 Aménagement des dispositions du Code Général des Impôts relatives à la mise en œuvre des exonérations de la taxe sur la valeur ajoutée par voie d'attestation.....	13

2.5	Extension du régime fiscal de faveur des sociétés holdings aux sociétés holdings constituées en sociétés par actions simplifiées	14
2.6	Aménagement de la date de déclaration et de paiement de l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières	14
2.7	Renforcement des garanties du contribuable en matière de contrôle fiscal.....	14
2.8	Aménagement des dispositions relatives au sursis de paiement en cas de réclamation auprès de l'Administration	15
3	La réglementation du secteur conseil et formation.....	15
Chapitre 2 : DIAGNOSTIC DU MARCHE DU « CABINET DE CONSEILS ET FORMATION EN GESTION ET EN FINANCE »		18
I.	L'ETAT DES LIEUX DU CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION.....	18
1.	Définitions	18
2.	Les activités de conseil selon l'INSEE.....	18
2.1	Le conseil en relations publiques et communication	18
2.2	Le conseil en gestion d'entreprises.....	18
2.2.1	Conseil en gestion stratégique	19
2.2.2	Conseil en gestion financière (hors fiscalité)	19
2.2.3	Conseil en gestion commerciale.....	19
2.2.4	Conseil en gestion des ressources humaines	19
2.2.5	Conseil en gestion de la production.....	19
2.2.6	Conseil en gestion de la chaîne d'approvisionnement et autres	20
2.2.7	Conseil en gestion des processus de travail.....	20
3.	Présentation de la ville d'Abidjan	20
4.	Dénombrement des cabinets de Conseils et de Formation	21
II.	L'ETUDE DU MARCHE DU CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION	22
1.	Définition de l'activité du Cabinet de Conseil	22
2.	La réglementation du secteur de Conseil et Formation en Côte d'Ivoire	22
3.	L'échantillon de l'étude de marché	24
4.	Les entreprises et les besoins :	24
5.	Les principaux enseignements de l'enquête	25
5.1	Pour les PME.....	25
5.2	Pour les Coopératives	25
5.3	Les grandes entreprises.....	25
6.	Les attentes des entreprises	25
7.	La contribution des cabinets conseils au plan économique	25
8.	Le marché des Cabinets Conseils en Côte d'Ivoire : l'offre, la demande et les pratiques	26
8.1	L'Offre : Les services offerts dans le secteur	26
8.2	La Demande : La clientèle des cabinets (PME, Coopératives, Grandes entreprises)	26

8.3	Les Pratiques, la concurrence et les intervenants du secteur	27
III.	RECAPITULATIF DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET MATRICE SWOT 30	
1.	Récapitulatif de l'environnement	30
2.	Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (analyse SWOT)	32
	PARTIE 2 ETUDE STRATEGIQUE ET FINANCIERE	33
	Chapitre 3 : ORGANISATION, STRATEGIE OPERATIONNELLE & MARKETING	34
I.	ORGANISATION DU CABINET DE CONSEIL	34
1.	Présentation du CCFGF	34
2.	Statut juridique et fiscal	35
2.1	Statut Juridique	35
2.2	La fiscalité	35
3.	Le fonctionnement du CCFGF	35
3.1	Composition de l'équipe du CCFGF	35
3.2	L'organigramme CCFGF	39
3.3	La politique des ressources humaines	40
3.3.1	La culture d'entreprise :	40
3.3.2	Rassembler et motiver l'équipe :	40
3.3.3	Recruter et retenir les talents :	40
3.3.4	Respecter la loi et se protéger :	40
3.4	Les activités à mener	41
II.	STRATEGIE OPERATIONNELLE ET MARKETING	41
1.	La stratégie commerciale	41
1.1	Définition des objectifs commerciaux	42
1.2	La stratégie produit	42
1.3	La stratégie de distribution - L'emplacement	42
1.4	La stratégie de prix	42
1.5	La stratégie de communication	42
1.6	Le webmarketing	43
1.7	La stratégie de fidélisation	43
1.8	Identifier les ressources nécessaires	43
2.	Les facteurs clés de succès	43
2.1	Le bon produit	44
2.2	Le bon prix	44
2.3	Le bon emplacement	44
2.4	La bonne communication	44
2.5	La bonne organisation	44
2.6	Le bon matériel et des installations de qualité	45
2.7	La compétence et l'efficacité du personnel	45
		70

2.8	Les bons partenaires	45
2.9	Le bon Gérant (le manager).....	45
Chapitre 4 : FINANCEMENT, FLUX PREVISIONNELS ET RENTABILITE.....		46
I.	FINANCEMENT DU PROJET	46
1.	Les Investissements incorporels, corporels et financières	46
2.	Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	47
3.	Le coût total du projet.....	47
4.	Les sources de financement du projet.....	48
5.	Bilan d'ouverture.....	48
II.	LES FLUX PREVISIONNELS.....	49
1.	Le compte de résultat prévisionnel.....	49
1.1	La dotation aux amortissements	49
1.2	Production vendue de service.....	49
1.3	Evolution des charges.....	50
1.4	La taxe et l'impôt sur le bénéfice industriel et commercial (BIC)	51
2.	Représentations graphiques et commentaires.....	51
3.	Plan de financement prévisionnel et trésorerie disponible	52
3.1	La variation du BFR.....	52
3.2	Tableau de trésorerie disponible (TD).....	53
III.	ANALYSE DE LA RENTABILITE, DU RISQUE ET DE L'IMPACT DU PROJET	53
1.	La rentabilité.....	54
2.	Les risques liés au projet	55
3.	L'analyse macroéconomique du projet.....	56
3.1	Impact économique et social	57
3.2	Répartition de la valeur ajoutée.....	57
CONCLUSION		59
BIBLIOGRAPHIE		60
ANNEXES		61
Table des matières.....		68