



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

-CESAG-

Master en Banque et Finance

-MBF-



Option : 'Marchés Financiers et Finance d'Entreprise'

Année Académique : 2017- 2018

PROJET PROFESSIONNEL

---

CRÉATION D'UN CABINET DE CONSEILS DÉDIÉ AU RENFORCEMENT DES  
CAPACITÉS DES PME EN COTE D'IVOIRE : « CONSEIL PLUS »

---

**Présenté par :**

Ismaël TOURE

17<sup>e</sup> promotion

**Sous la supervision de :**

Monsieur Ababacar SECK

Coordonnateur du programme MBF

Dakar, juin 2018

## **DÉDICACE**

*Je dédie ce travail à toute ma famille,  
À tous ceux qui de près ou de loin m'ont soutenu,  
Ce travail est le vôtre*

## REMERCIEMENTS

Le projet professionnel représente l'aboutissement à la fois d'une (1) année de formation très enrichissante et de plusieurs acquis professionnels. Il est aussi le point de départ de nouvelles aventures pleines de belles promesses.

À ce titre, nos remerciements vont à l'endroit de toutes ces personnes sans qui tout ceci n'aurait pu se faire :

- Avant tout, à toute ma famille pour ses soutiens multiformes ;
- M Ababacar Seck, Coordonnateur du programme MBF qui a accepté de nous encadrer et de partager avec nous ses conseils avisés malgré ses multiples occupations ;
- Dr Alassane Ouattara, pour sa disponibilité et son aide sur divers aspects de l'élaboration du projet professionnel ;
- L'ensemble du corps professoral du Master en Banque et Finance pour la qualité de la formation reçue ;
- Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour le cadre et les infrastructures dont nous avons bénéficié ;
- L'ensemble des stagiaires MBF de la promotion 17 pour l'esprit de famille dont nous avons fait preuve tout au long de cette année ;
- L'ensemble des Alumni MBF pour le partage de leurs expériences.

## **LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

AJCI : Agence Japonaise de Coopération Internationale

BAC : Baccalauréat

BAD : Banque Africaine de Développement

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BIC : Bénéfices Industriels et Commerciaux

CAF : Capacité d'Auto Financement

CEDEAO : Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CV: Coût Variable

DB: Doing Business

DRA : Délai de Récupération

EU : États Unis

FIDEN : Fonds Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise Nationale

INIE : Institut Ivoirien de l'Entreprise

INS : Institut National de Statistiques

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OTC : Online Trading Center

PIB : Produit Intérieur Brut

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMI : Petites et Moyennes Industries

ROCE: Return On Capital Employed

ROE: Return On Equity

SARL : Société À Responsabilité Limitée

TRI : Taux de Rendement Interne

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

VAN : Valeur Actuelle Nette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **Liste des tableaux**

**Tableau 1** : Identification des besoins d'investissement

**Tableau 2** : Évaluation du besoin en personnel

**Tableau 3** : Calendrier d'exécution des travaux

**Tableau 4** : Frais d'établissement

**Tableau 5** : Immobilisations corporelles

**Tableau 6** : Amortissement de l'actif immobilisé sur cinq (5) ans

**Tableau 7** : Évaluation du Besoin en Fonds de Roulement

**Tableau 8** : Plan de financement de la structure

**Tableau 9** : Estimation du chiffre d'affaires mensuel

**Tableau 10** : Progression du chiffre d'affaires sur les cinq (5) premières années

**Tableau 11** : Tableau des indicateurs de rentabilité

**Tableau 12** : Évolution du seuil de rentabilité

**Tableau 13** : Évolution de la rentabilité financière du projet.

**Tableau 14** : Évolution des ratios de rentabilité

## Liste des figures

**Figure 1 :** Répartition des PME en Côte d'Ivoire

**Figure 2 :** Analyse des cinq (5) forces de Porter

**Figure 3 :** Secteur d'activité de nos répondants

**Figure 4 :** Proportion des répondants satisfaits par les services d'encadrement de l'État

**Figure 5 :** Proportion des répondants estimant que les capacités de leurs entreprises peuvent augmenter.

**Figure 6 :** Répartition des difficultés rencontrées par les répondants

**Figure 7 :** Répartition des attentes des répondants

**Figure 8 :** Répartition des craintes des répondants

**Figure 9 :** Proportion des répondants satisfaits des interventions extérieures

**Figure 10 :** Formation du capital

**Figure 11 :** Organigramme du cabinet « Conseil Plus »

**Figure 12 :** Répartitions des offres de services du cabinet « Conseil Plus »

**Figure 13 :** Évolution de l'activité

**Figure 14 :** Évolution du seuil de rentabilité

## SOMMAIRE

DÉDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	v
FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET .....	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : OPPORTUNITÉ DE CRÉATION D'UN CABINET POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PME EN CÔTE D'IVOIRE .....	6
1 Analyse de l'environnement des PME en Côte d'Ivoire.....	6
2 Évaluation de l'offre d'encadrement et de conseils aux PME en Côte d'Ivoire.....	11
3 Analyse de la clientèle potentielle .....	17
CHAPITRE II : ÉTUDE DE FAISABILITÉ DU PROJET .....	24
1 Présentation du promoteur et du projet .....	24
2 Organisation et moyens nécessaires à la mise en place du cabinet.....	25
CHAPITRE III : ÉTUDE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE DU PROJET.....	38
1 Évaluation du coût du projet et modalités de financement.....	38
2 Prévisions financières du projet .....	44
3 Étude économique et risque du projet.....	52
CONCLUSION .....	54
BIBLIOGRAPHIE .....	56
ANNEXES .....	57



## FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET

Intitulé du projet	Cabinet Conseil plus
Forme juridique	Société à Responsabilité Limitée (SARL) au capital de 6 000 000 F CFA
Localisation	Abidjan- Côte d'Ivoire
Promoteur	Touré Ismaël
Coût du Projet	18 243 000 F CFA
	Dépenses d'investissement = 6 765 000 F CFA
	Dépenses de fonctionnement = 11 478 000 F CFA
Modalités de financement	Apport du promoteur (21,93%) = 4 000 000 F CFA
	Besoin de financement (78,07%) = 14 243 000 F CFA
Taux de rentabilité du projet	23,01%
Nombre d'emplois créés	3

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## Contexte général

L'Afrique est un continent disposant d'énormes ressources et de potentialités. Ce constat contraste fortement avec celui de pauvreté endémique dans laquelle baignent les populations locales. Le décalage entre ressources et développement est si important qu'il convient de se demander si les ressources naturelles sont un atout ou une malédiction. En effet, les ressources naturelles et humaines échappent au continent ou sont bradées aux pays développés. Les ressources du continent s'illustrent plus en occasionnant des instabilités institutionnelles ou tragédies migratoires que de bénéfiques pour l'Afrique.

L'une des causes majeures de ce paradoxe des ressources naturelles est que les unités de production sont inadaptées aux réalités économiques et très peu compétitives. Dans l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) l'influence des petites et moyennes entreprises (PME) est clairement indexée dans les performances économiques, étant donné que l'environnement économique sous régional est composé en grande majorité des PME. Notamment, les PME constituent près de 95% du tissu économique et contribuent à plus de 20 % au produit intérieur brut (PIB) dans l'UEMOA<sup>1</sup>. Selon la charte de l'UEMOA, une PME se définit comme une entreprise ayant un effectif inférieur à 200 personnes et un chiffre d'affaires inférieur à un milliard.

En Côte d'Ivoire particulièrement, c'est le décret 2012-05 du 11 janvier 2012 qui donne un statut clair aux PME. Il les définit comme toutes entités exerçant une activité économique légalement constituée et tenant régulièrement une comptabilité avec les mêmes critères quantitatifs que la charte de l'UEMOA.

## Problématique

En décembre 2013, une étude menée conjointement par les cabinets Okan Consulting et Dalberg pour le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME révèle que le secteur des PME en Côte d'Ivoire représente :

- 20% du PIB
- 12% de l'investissement national

---

<sup>1</sup> Selon le gouverneur de la BCEAO Tiémoko Meyliet Koné le 1<sup>er</sup> mars 2018 lors d'une conférence « rôle de la BCEAO dans le développement du secteur privé dans l'UEMOA », propos rapporté par le journal sénégalais lejos

- 23% des emplois modernes
- 98% du tissu des entreprises

Malgré ces chiffres encourageants, la contribution des PME reste faible comparativement aux pays voisins. Cela est dû notamment à plus d'une décennie de crise politique, sociale, et économique. Il apparaît ainsi nécessaire de prendre des mesures afin de réduire les barrières auxquelles font face les PME vu l'importance capitale que revêtent celles-ci pour l'évolution de l'économie nationale.

À cet effet, une étude menée en mai 2010 conjointement par la Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (AJCI) a révélé que les difficultés majeures que rencontrent les PME ne sont pas uniquement l'accès au crédit. En effet, en plus de l'accès au crédit, l'étude a pointé du doigt :

- Le manque de compétences humaines ;
- Le manque d'innovation ;
- Le problème d'approvisionnement, etc.

Au-delà des causes internes soulignées par cette étude, il est important de noter que les PME font face à des problèmes tant au plan macroéconomique, que de la mésoéconomie. En ce sens les PME sont livrées à elles-mêmes, car ne bénéficiant pas d'un soutien conséquent de l'État et sont confrontées à un environnement des affaires hostile faute de cadre réglementaire inadapté. Notamment, le Doing Business a soulevé la complexité des démarches administratives et la corruption qui constituent de véritables dangers pour les PME. Sur le plan de la mésoéconomie, la mauvaise organisation du secteur est très révélatrice des difficultés du secteur. Étant donné que les entrepreneurs ne collaborent pas entre eux.

Ainsi, le tissu productif du continent a du mal à exploiter les nombreux potentiels existants et le secteur informel est de loin le premier pourvoyeur d'emplois en milieu urbain<sup>2</sup>. Le modèle de production économique est donc inefficace et pose un problème au développement et à la réduction du chômage. La cause principale est que l'entrepreneuriat souffre d'une mauvaise valorisation. Les activités sont entreprises généralement quand on n'a pas d'autres possibilités professionnelles. D'une part, les entrepreneurs détiennent le savoir-faire, mais ne sont pas au fait des technologies modernes de production, de gestion, de marketing et d'autre part les

---

<sup>2</sup> Selon le gouverneur de la BCEAO Tiémoko Meyliet Koné le 1er mars 2018 lors d'une conférence « rôle de la BCEAO dans le développement du secteur privé dans l'UEMOA », propos rapporté par le journal sénégalais lejos

diplômés souffrent d'une méconnaissance du marché local. La production sous régionale est donc marquée par un décalage entre ceux qui détiennent la plupart des moyens de production et ceux qui détiennent le savoir.

Cette problématique de développement des PME est une inquiétude fondamentale pour la plupart des pays du monde en général et pour la Côte d'Ivoire en particulier. Plusieurs réflexions ont été maintes fois menées à cet effet. Le plan stratégique de développement des PME<sup>3</sup> en Côte d'Ivoire qui s'inspire des modèles de plusieurs pays d'Afrique et du monde (Sénégal, Rwanda, Maroc, Ile Maurice, Tunisie, Malaisie, Singapour, France, EU, etc.) retient trois axes d'intervention :

- Amélioration du climat des affaires des PME ;
- Renforcement des capacités techniques et managériales et Développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation ;
- Amélioration de l'accès au financement et aux marchés.

Si le premier pilier est naturellement de la responsabilité de l'État, en ce qui concerne les deux (2) autres, le secteur privé peut et doit s'investir pleinement. Cependant, l'analyse<sup>4</sup> de la question du développement des PME montre une tendance des acteurs à privilégier la problématique du financement au détriment du renforcement des capacités techniques, managériales et du développement de la culture entrepreneuriale et de l'innovation. Nous soutenons ici la thèse que pour un développement véritable et durable des PME-PMI les trois dimensions stratégiques doivent être développées. Aucun axe ne doit être négligé sous peine d'effondrement du système. Les trois (3) axes stratégiques doivent fonctionner comme le soubassement qui soutient l'évolution des PME. C'est ainsi que le présent projet s'inscrit dans la dynamique du deuxième pilier. Il vise donc à vulgariser le concept de renforcement des capacités techniques et managériales, du développement de la culture entrepreneuriale, et de l'innovation pour les différents acteurs afin de rétablir l'indispensable équilibre entre les différents piliers du plan stratégique.

Par conséquent, il se justifie aisément par la nécessité d'associer ces nombreuses entreprises du secteur informel et les nombreux jeunes diplômés. Les uns détiennent le savoir-faire et les autres disposent de techniques modernes, mais n'arrivent pas en majorité à s'insérer dans le tissu professionnel. Le choix de notre thème s'inscrit donc dans cette logique :

---

<sup>3</sup> Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME

<sup>4</sup> Des hypothèses que nous avons émises et qui ont été confirmées par l'enquête

## **CRÉATION D'UN CABINET DE CONSEILS POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PME EN COTE D'IVOIRE : « CONSEIL PLUS »**

### **Objectif du projet**

L'ambition de notre projet professionnel est de déterminer les différentes étapes de l'étude de la rentabilité d'un cabinet de conseils des petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire.

L'objectif principal de l'étude sera d'évaluer le coût de la mise en place d'un tel cabinet avant d'envisager les différentes méthodes de son financement et de proposer la méthode qui sied le mieux à notre projet. Outre cet aspect fondamental, l'étude répondra à d'autres qui sont :

- justifier de l'opportunité de mettre en place une structure de renforcement des capacités des PME en Côte d'Ivoire.
- déterminer les caractéristiques et les spécificités de l'environnement cible afin d'adapter au mieux notre projet.
- présenter nos propositions et les moyens nécessaires à la réalisation du cabinet de conseils.
- élaborer les projections financières de l'activité, déterminer le mode de financement approprié à ce type de projet et évaluer sa rentabilité.

### **Intérêt du projet**

Tout d'abord, ce projet nous permettra d'avoir une connaissance approfondie du secteur des PME en Côte d'Ivoire. D'en connaître davantage sur les motivations des entrepreneurs et les problèmes qui minent ce secteur sensible de l'économie.

Ensuite, il nous offre un cadre de sensibilisation de l'ensemble des acteurs du monde de l'entrepreneuriat (chef d'entreprise, agent de l'État, étudiant, etc.) sur la nécessité d'aller au-delà du financement dans la mise en œuvre de leurs activités économiques. En effet, bien que le financement représente le cœur de toute activité économique, il doit rester un moyen et non une finalité. Ainsi le cadre idéologique de l'entrepreneuriat doit évoluer et centrer plus ses réflexions sur des questions de culture entrepreneuriale, de valeurs, de formation, d'éducation, etc.

Enfin, la réalisation de ce projet permettra aux acteurs du secteur des PME de faire face à divers défis qui leur incombent notamment ceux managériaux et techniques afin de contribuer pleinement au développement de la Côte d'Ivoire.

## **Méthodologie de l'étude**

La méthodologie utilisée consistera à s'appuyer sur l'expérience du promoteur comme base de l'étude. Sa connaissance du monde des PME sera un atout indéniable à la compréhension des besoins des entrepreneurs.

Ensuite, il s'agira d'effectuer des recherches, d'une part par une revue documentaire et d'autre part en soumettant un questionnaire aux entrepreneurs et aux encadreurs des PME. La revue documentaire nous permettra de faire un état des lieux du secteur des PME en Côte d'Ivoire et d'analyser les différentes caractéristiques et spécificités des PME. Quant aux questionnaires, nous l'élaborons dans le souci de nous imprégner des réalités de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire. Il nous informera sur la nature des défis et les attentes des différents acteurs du secteur.

Enfin, nous ferons une simulation financière grâce aux données recueillies lors de la recherche documentaire et de l'enquête. Nous aboutirons ainsi à la détermination du besoin de financement du projet et le moyen adéquat de le financer.

### **Annnonce du plan**

La suite de l'étude comportera trois (3) chapitres. Tout d'abord, nous ferons une analyse qualitative. Elle consistera à faire l'état des lieux de l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire, à analyser la clientèle cible et à déterminer les forces et les faiblesses du présent projet. Ensuite des propositions concrètes seront faites en vue d'explicitier notre vision sur les activités de la structure, sa stratégie marketing et aussi ses ressources. En somme, il s'agira de rendre le projet opérationnel. Enfin, l'étude financière du projet clôturera l'analyse. Cette étude permettra de dégager entre autres, le coût du projet, les modalités de financement et sa rentabilité.

## **CHAPITRE I : OPPORTUNITÉ ÉCONOMIQUE DE CRÉATION D'UN CABINET POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PME EN CÔTE D'IVOIRE**

### **1 Analyse de l'environnement des PME en Côte d'Ivoire**

Afin d'analyser l'environnement dans lequel les PME évoluent, nous procéderons dans un premier temps à l'analyse du cadre macroéconomique de la Côte d'Ivoire. Dans un deuxième temps, nous passerons en revue le cadre institutionnel des PME avant d'aborder l'analyse de l'environnement sectoriel. Enfin, nous aborderons le cadre réglementaire du secteur des PME en Côte d'Ivoire.

#### **1.1 Analyse du cadre macroéconomique**

La Côte d'Ivoire a connu une dizaine d'années de crise politico-militaire qui a occasionné un ralentissement et un retard des différents secteurs de l'économie. Cependant depuis 2012, le pays enregistre une des croissances économiques les plus fortes du continent et vise à être un pays à revenu intermédiaire d'ici 2020. Les perspectives de l'économie ivoirienne sont bonnes grâce notamment à une croissance économique de 7,8% en 2017<sup>5</sup>. Cette embellie de ces dernières années masque toutefois certains problèmes auxquels sont confrontées les PME. En effet, le contexte mondial est marqué par une instabilité des prix du pétrole amplifiant ainsi la dépendance énergétique du pays. Aussi la baisse des prix des matières premières affecte l'économie dans son ensemble, fragilisant inévitablement les activités des PME et au demeurant leur croissance. Pour les années à venir, la stratégie est claire. Il s'agira d'accroître l'implication du secteur privé à la croissance économique ce qui est une véritable aubaine pour les PME qui se doivent de saisir les différentes opportunités en vue de redynamiser leur développement. Afin de mener à bien cette stratégie, la Côte d'Ivoire compte sur le soutien de ses partenaires et opérera sur deux (2) axes. Le premier aura notamment l'appui de la Banque Mondiale qui compte augmenter son soutien avec une enveloppe prévue d'un milliard de dollars. Ces investissements auront principalement pour cible le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Le second axe consistera au renforcement du capital humain des jeunes en vue de les inciter à prendre une part plus importante dans le processus de développement du tissu productif ivoirien. Tous ces aspects offrent aux entreprises ivoiriennes en général et aux PME en particulier, un cadre de développement adéquat et des perspectives intéressantes. Selon

---

<sup>5</sup> Source INS

le rapport Doing Business 2018, la Côte d'Ivoire se classe 139/190 avec une progression constante ces dernières années.

Toutefois, notons que toutes ces prévisions se font dans un contexte politique stable, mais précaire. Les séquelles des années d'instabilité politique et l'incertitude qui plane sur les futures élections restent une source d'inquiétude pour le développement serein des PME.

## **1.2 Analyse de l'environnement institutionnel**

Les PME ivoiriennes connaissent des difficultés importantes qui entravent leurs évolutions. En effet, les PME ivoiriennes ont connu une baisse drastique des investissements ces dernières années. La contribution à l'emploi a baissé de 9,44 % en 2009 tandis que leur production chutait de 7,8%<sup>6</sup>. Ces faits ont plusieurs causes. Il s'agit notamment du manque d'encadrement dont elle souffre, l'accès difficile au financement, la politique sociale et économique menées par le gouvernement ivoirien ces dernières années.

### **➤ Encadrement des PME**

Un fait majeur caractérise l'environnement des PME, et il s'agit de la difficulté à renforcer leurs capacités. En effet, les PME ne bénéficient pas d'un encadrement adéquat dû en partie à l'opacité du secteur. L'évaluation rigoureuse des performances est rendue ainsi difficile. En outre, il est important de souligner l'absence de coopération entre les différents acteurs du secteur. Ce manque de collaboration entraîne inexorablement un problème de partage des expériences ; ce qui ne favorise pas l'évolution des compétences.

### **➤ L'accès au financement des PME en Côte d'Ivoire**

Le financement des PME reste un problème important dans la sous-région en général et en Côte d'Ivoire en particulier. En effet, l'opacité qui caractérise le secteur des PME est un frein au financement des PME. Le manque de statistiques fiables et d'états financiers approuvés font que même les structures détenant des capacités de financement émettent beaucoup de réserves<sup>7</sup>.

### **➤ La politique sociale**

La politique d'ivoirisation<sup>8</sup> des cadres menées par le gouvernement ces dernières années a eu un impact considérable. En effet, La loi n° 84-1230 du 8 novembre 1984 régissant le code des investissements, en son article 3.1 obligeait les entreprises ivoiriennes à avoir des salariés

<sup>6</sup> Les données issues des statistiques de l'Institut National de la Statistique (INS)

<sup>7</sup> Etude réalisé par GZ Fulgence, 2013, Côte d'Ivoire : qu'est ce qui freine les PME ?

<sup>8</sup> Concept d'inspiration nationaliste qui vise à privilégier l'Ivoirien



permanents de nationalité ivoirienne au nombre de 5 et jusqu'à 50. Cette politique a conduit à une baisse de compétitivité des PME. Le facteur prédominant n'était pas la compétence, mais l'identité sociale.

#### ➤ **La politique économique**

Le gouvernement ivoirien a mené un certain nombre de politiques économiques qui ont porté préjudice aux PME. Il s'agit notamment du contrôle des prix des produits, de l'emploi et les politiques tarifaires sélectives. Ces politiques ont beaucoup dissuadé les investisseurs. Ce manque d'incitation à investir est à combiner avec d'autres facteurs structurels inhérents même à l'économie ivoirienne. En effet, l'économie de marché prônée n'existe réellement qu'en théorie. Dans les faits, la réglementation importante et les multitudes taxes (le taux de pression fiscale en Côte d'Ivoire est de 37,1%)<sup>9</sup> n'ont pas toujours encouragé l'entrepreneuriat. En outre, la création du guichet unique n'a pas empêché les problèmes de procédure avec une administration qui demeure lourde et pesante.

### **1.3 Analyse de l'environnement sectoriel du projet**

Le déséquilibre observé en défaveur de la problématique du renforcement des capacités n'est pas fortuit. En effet, qui parle de formation et d'amélioration des compétences à court terme, parle automatiquement de changement de mentalités à long terme. Le renforcement des capacités se veut ainsi un processus très long et complexe. Au nombre des limites observées se distinguent quatre (4) catégories : il s'agit de la gestion patrimoniale des PME, les mauvaises motivations, l'analphabétisme des populations et la culture traditionnelle des entrepreneurs.

#### ➤ **La gestion patrimoniale des PME**

Les PME en Côte d'Ivoire évoluent en général dans un environnement d'amateurisme et sont très mal structurées. Les membres de la famille de l'entrepreneur sont chargés de la gestion de l'entreprise au détriment des personnes compétentes. Ainsi, l'organigramme des entreprises et la distribution des responsabilités sont mal faits. Cela renforce l'opacité de ces entreprises et affecte leurs interventions et leurs efficacités.

---

<sup>9</sup> Etude réalisée par GZ Fulgence, 2013, Côte d'Ivoire : qu'est ce qui freine les PME ?

### ➤ **Les motivations des entrepreneurs**

Les motivations des entrepreneurs sont très importantes dans la mesure où elles déterminent le type d'activités menées et conditionnent le niveau de rentabilité du business entrepris<sup>10</sup>. En Côte d'Ivoire particulièrement, la pauvreté endémique<sup>11</sup> pousse la plupart des entrepreneurs à embrasser leurs projets avec des motivations de contrainte. Les entrepreneurs ne sont pas forcément préparés aux défis qui se dressent à eux et recherchent juste de quoi subvenir à leurs besoins. Dans un tel contexte, il est difficile d'atteindre l'excellence et d'utiliser le potentiel de l'entreprise à son maximum. La rentabilité de la structure s'en voit affectée négativement. Le renforcement des capacités apparaît ainsi difficile, car les entrepreneurs ont d'autres priorités.

### ➤ **L'Analphabétisme**

En 2017, le taux d'analphabétisme était de 43,8%<sup>12</sup>. Malgré la baisse considérable de 7,2%, le taux reste toutefois élevé dans un pays où la majorité des entrepreneurs se lancent avec des motivations de contraintes (cf. section les motivations des entrepreneurs). L'analphabétisme ne favorise donc pas l'apprentissage des entrepreneurs et rend très difficile toute tentative de renforcement des capacités. Les promoteurs utilisent le plus souvent des techniques opérationnelles rudimentaires. La productivité et le développement des PME s'en retrouvent très affectés.

### ➤ **La culture traditionnelle**

Le contexte social n'est pas en reste. En effet, le taux faible d'éducation des populations combiné à la tradition qui reste un élément très fort dans le monde professionnel entraînent une méconnaissance voire une méfiance à l'égard du monde scientifique. Très souvent, la PME représente toute la vie du promoteur, il a beaucoup de mal à accepter que quelqu'un qui est souvent moins expérimenté que lui et avec des techniques qu'il ne connaît pas lui donne des conseils. Le poids social est un élément qu'il ne faut surtout pas négliger, car il est très souvent le frein au développement des capacités des entrepreneurs<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> O. Giacomini/F. Janssen/J.L Guyot/O. Lohest, (2011), l'entrepreneuriat contraint et volontaire : Quel impact sur le choix sectoriel ? Édition érudite

<sup>11</sup> Selon une étude conjointe de l'Agence française de développement (AFD) et l'Ecole nationale supérieure de statistique et d'économie appliquée (ENSEA), le taux de pauvreté en Côte d'Ivoire est de 47% en 2017

<sup>12</sup> Source : UNESCO

<sup>13</sup> Etude réalisé par GZ Fulgence, 2013, Côte d'Ivoire : qu'est ce qui freine les PME ?

## **1.4 Analyse de l'environnement Technologique et écologique**

Cette section sera le lieu de faire ressortir les caractéristiques de l'environnement technologique puis écologique du projet et d'en évaluer les impacts sur les PME.

### **1.4.1 Analyse de l'environnement Technologique**

L'utilisation de la technologie est un élément fondamental de la performance des entreprises de nos jours. L'accès à la technologie devient donc un enjeu crucial. L'environnement technologique des PME sera analysé par l'accès aux ordinateurs, à la communication et aux logiciels. A cet effet, la Côte d'Ivoire se positionne 120<sup>ème</sup> sur 144 pays au classement NRI 2013<sup>14</sup>. Ce classement prend en compte l'environnement des TIC, l'usage des TIC, l'accès aux TIC et des compétences en TIC. Cependant, notons que des efforts importants sont mis en œuvre pour l'amélioration de l'environnement technologique. En témoigne le projet « un citoyen, un ordinateur + une connexion internet » initié en 2015 par le gouvernement ivoirien. Le projet vise à vulgariser l'utilisation des TIC à toutes les couches socioéconomiques.

### **1.4.2 Analyse de l'environnement écologique**

La Côte d'Ivoire n'est pas épargnée par le changement climatique et ses conséquences qui ont bien évidemment des conséquences sur le mode de vie et de consommation des populations. Les récentes inondations du mois de juillet 2018 dans la ville d'Abidjan et les environs constituent le fait marquant de ce changement. La menace est réelle et impacte fortement l'évolution des PME.

## **1.5 Cadre réglementaire des PME en Côte d'Ivoire**

Le cadre légal des activités des PME est l'une des faiblesses de ce secteur. Il n'est pas adapté spécifiquement à l'environnement des PME et fera l'objet d'ajustement en vue de répondre aux attentes du secteur. Il s'inspire d'une part du traité sous régional de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) et d'autre part, des différents arrêtés et régimes en matière de fiscalité, d'investissement, de sécurité sociale, etc.

---

<sup>14</sup> Networked Readiness Index

### **1.5.1 Au plan sous régional**

Au plan sous régional, c'est le traité de l'OHADA qui est en vigueur. Il influence beaucoup le cadre juridique du secteur des PME en Côte d'Ivoire. Ce traité regroupe quinze états<sup>15</sup> et a pour objectif de favoriser sur le plan économique le développement et l'intégration régionale ainsi que la sécurité juridique et judiciaire du monde des affaires. Il institue la primauté des actes uniformes sur le droit national et leur applicabilité directe. Toutefois, la fiscalité ne relève pas du traité de l'OHADA et est un domaine réservé des États membres.

### **1.5.2 Au plan national**

Au plan national, la modification des régimes d'imposition a beaucoup amélioré la fiscalité des PME<sup>16</sup>. En effet, la PME bénéficie d'un impôt synthétique qui est un régime forfaitaire établi par les services fiscaux en fonction du chiffre d'affaires des années précédentes<sup>17</sup>. L'impôt synthétique libère le contribuable de la patente, de l'impôt sur les bénéfices commerciaux (BIC) et de la TVA. Les entreprises du secteur informel bénéficient quant à la Taxe forfaitaire des petits commerçants et artisans. Cette taxe est représentative de la contribution des patentes et des licences, des taxes communales, de l'impôt sur les traitements et salaires et de la contribution à la charge des employeurs. En outre, le régime douanier est celui du régime de l'UEMOA, car la Côte d'Ivoire est membre de la CEDEAO et de l'UEMOA au sein desquels existe une union douanière.

## **2 Évaluation de l'offre d'encadrement et de conseils aux PME en Côte d'Ivoire**

L'environnement dans lequel opèrent les PME est opaque et relativement difficile à évaluer. Ainsi l'État ivoirien se révèle être l'acteur majeur de l'encadrement des PME. Nous évaluerons ici l'offre d'encadrement de l'État ivoirien aux secteurs des PME et l'analyse de l'intensité concurrentiels du secteur.

---

<sup>15</sup> Il s'agit du : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée-Conakry, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Mali, Sénégal, Tchad, Togo

<sup>16</sup> La fiscalité retient les personnes physiques dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions de francs pour les ventes de marchandises et 25 millions de francs pour les prestations de services imposables à l'impôt BIC

<sup>17</sup> Source : Direction Général des Impôts via le site [http://www.dgi.gouv.ci/site/?p=regimes\\_imposition](http://www.dgi.gouv.ci/site/?p=regimes_imposition)

## 2.1 L'encadrement de l'État ivoirien

L'État ivoirien a compris la nécessité de mener des actions en faveur des PME et s'est attelé à adopter un nombre de mesures à cet effet. En Côte d'Ivoire, c'est le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME qui est chargé de la mise en œuvre de la politique gouvernementale pour le développement des PME<sup>18</sup>. Elle a ainsi entrepris son action de développement des PME sous quatre axes qui sont : créer un cadre institutionnel et réglementaire relatif aux activités des PME, mettre en place une politique de financement en relation avec le Ministère de l'Économie et des Finances, faire la promotion des PME et mettre en place une politique d'encadrement des PME.

### 2.1.1 Création d'un cadre institutionnel et réglementaire relatif aux activités des PME.

Un projet de loi d'orientation portant promotion des PME verra le jour<sup>19</sup>. Cette loi permettra d'apporter le cadre institutionnel au développement des PME. Ce cadre institutionnel vise plusieurs objectifs. A savoir :

#### ➤ La mise en place d'un fonds de garantie

Le fonds de garantie d'un montant de dix milliards est une étape cruciale qui vise à faciliter l'accès au crédit aux PME. Ce fonds permettra donc de faciliter l'accès au crédit aux femmes et aux jeunes à des taux réduits, et d'adapter la fiscalité des autres dispositifs de financement<sup>20</sup>. Ce fonds de garantie aura une allocation de 70 millions F CFA la première année de lancement.

#### ➤ L'accès des PME aux marchés

Il s'agit d'adopter des textes réglementaires qui favoriseront l'accès des PME aux marchés financiers, et par la même occasion pousser les PME à s'associer à la réalisation des grands projets de l'État en sous-traitant avec les grandes entreprises.

#### ➤ La création d'un observatoire national des PME

Cette action vise à avoir une meilleure visibilité de l'environnement des PME et de l'évolution des technologies afin de prendre les décisions adéquates en matière d'investissement. Cette action permettra de créer un environnement incitatif pour les PME. Il s'agira de mettre en place

<sup>18</sup> Source : Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la promotion des PME, 2013, rapport « Promotion des PME »

<sup>19</sup> Programme dénommé « Phoenix » qui vise à créer une masse critique de PME d'ici 2020 une masse critique de PME capables de contribuer considérablement à la création d'emploi en Côte d'Ivoire

<sup>20</sup> Crédit-bail, capital-risque, etc.

un cadre d'analyse de l'environnement des PME fournissant des statistiques détaillées sur l'évolution des PME.

➤ **La mise en place d'un cadre de concertation État - PME**

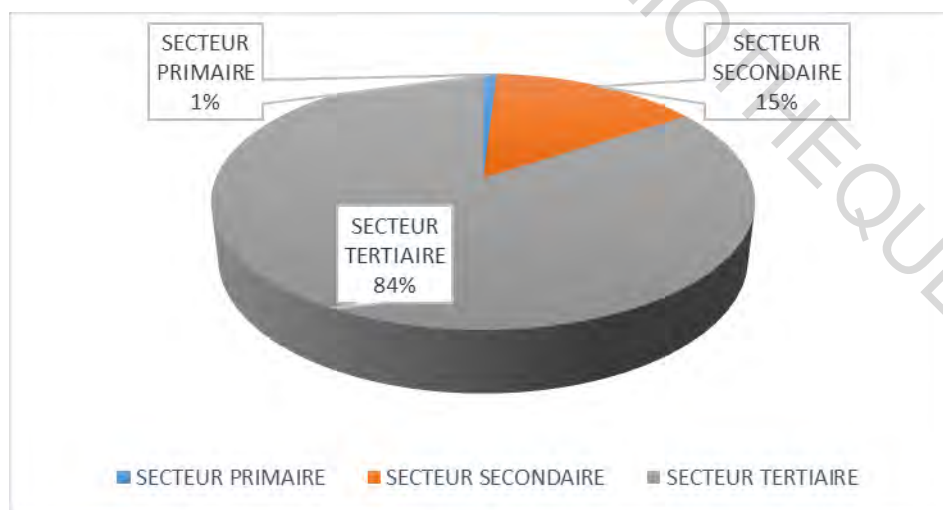
Le projet de loi mettra en place un cadre formel d'échanges entre l'État et les PME afin de se pencher de façon permanente sur les questions et préoccupations affectant les PME.

➤ **Identification des PME**

L'objectif est de recenser toutes les PME œuvrant sur le territoire ivoirien en vue de se doter de statistiques fiables pour l'élaboration de politiques et programmes efficaces. Cette identification permettra aussi aux acteurs privés d'utiliser des statistiques précises afin de mener des politiques commerciales, et réellement pouvoir tirer profit de l'énorme marché potentiel des PME. Cette opération avec un budget de plus d'un milliard de F CFA a permis de couvrir pour le moment 80% du territoire national et fournir les résultats suivants<sup>21</sup> :

- 31 292 PME identifiées
- Sur les PME identifiées, les données de 20 934 PME ont été traitées et ont donné les résultats suivants :

**Figure 1** : Répartition des PME en Côte d'Ivoire



Source : Ministère du Commerce de l'Artisanat, et de la Promotion des PME

<sup>21</sup> Ministère du Commerce de l'Artisanat, et de la Promotion des PME

### **2.1.2 Mise en place d'une politique de financement en relation avec le Ministère de l'Économie et des Finances**

L'état ivoirien procède actuellement à la restructuration de deux (2) structures qui sont responsables de l'appui technique aux PME afin de les rendre plus opérationnelles dans l'accompagnement des PME. Il s'agit de l'Institut Ivoirien de l'Entreprise (INIE) qui est chargé de l'appui technique aux apporteurs de projets. Le Fonds Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise Nationale (FIDEN) qui se charge de l'accompagnement pour le financement des projets.

### **2.1.3 La promotion des PME**

Cette action est un axe crucial de la politique du gouvernement. Elle vise à développer l'esprit entrepreneurial chez les jeunes. À cet effet, des journées promotionnelles sont organisées chaque année en vue de célébrer les PME les plus méritantes.

### **2.1.4 La mise en place d'une politique d'encadrement des PME**

Le Ministère du Commerce de l'Artisanat et de la Promotion des PME à travers l'INIE a entrepris des séances de formation et de sensibilisation des jeunes. Elle encourage au rassemblement et à la mutualisation des expériences de différents entrepreneurs de Côte d'Ivoire.

## **2.2 L'analyse de l'intensité concurrentiels (Les 5 forces de Porter)**

Selon Porter, cinq (5) forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services. Il s'agit du pouvoir de négociation des clients, du pouvoir de négociation des fournisseurs, La menace des produits de substitution, le risque de nouveaux entrants sur le marché et l'intensité de la rivalité entre les concurrents

### **➤ Le pouvoir de négociation des clients**

Le Secteur des PME en Côte d'Ivoire est caractérisé par une demande potentielle de près de 50 000 PME<sup>22</sup>. Cette demande potentielle apparaît importante car les PME voient leurs besoins partiellement satisfaits selon les données de l'enquête que nous avons réalisés. D'après cette même enquête, il apparaît que les entrepreneurs sont très sensibles à la qualité des prestations

---

<sup>22</sup> Source : Ministère du Commerce de l'Artisanat, et de la Promotion des PME

des consultants externes. Toutes ces caractéristiques nous révèlent une capacité de négociation assez faible des clients face à l'offre structurée que nous envisageons mettre en place.

➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les entreprises de prestation intellectuelles se distinguent par un besoin faible d'intrants. De plus, les fournisseurs nombreux et substituables offrent une capacité de négociation importante du cabinet face à leurs fournisseurs.

➤ **La menace des produits de substitution**

Elle apparaît très importante au regard de la composition des cabinets de conseils en Côte d'Ivoire. En effet il existe de nombreux cabinet pouvant offrir les services de « Conseil Plus ». Il s'agit des cabinets d'audit, d'expertise comptable, de services informatiques, évènementielles, etc.

➤ **Le risque de nouveaux entrants sur le marché**

Les concurrents potentiels à notre structure se composent essentiellement des cabinets de conseils destinés aux grandes entreprises. Elles constituent une menace en ce sens que grâce à l'appui de l'État notamment, les barrières d'entrée à l'encadrement des PME sont appelées à se lever. Elles auront les moyens opérationnels de s'imposer et d'occuper une part de marché assez importante. Ces structures bénéficient d'une expertise et d'un réseau important, même si elles accusent un retard dans le secteur spécifique des PME.

Le secteur du conseil a beaucoup évolué ces dernières années. On compte plus de cent trente-cinq (135) cabinets ans la ville d'Abidjan<sup>23</sup>.

➤ **L'intensité de la rivalité entre les concurrents**

Il existe aussi de nombreux concurrents actuels offrant nos services dans la zone d'Abidjan et plus généralement en Côte d'Ivoire. Il est difficile d'évaluer cette offre, car ces entités évoluent dans l'informel et ne sont pas véritablement structurées.

### **2.3 Synthèse de l'analyse de l'offre d'encadrement des PME.**

L'analyse de l'offre d'encadrement laisse entrevoir que l'État est le principal acteur de l'encadrement des PME en Côte d'Ivoire. Cependant, il est important de noter que dans un tel contexte, l'État ne constitue pas un concurrent à part entière. En effet, toutes les actions entreprises par le gouvernement ivoirien dans le but d'assainir l'environnement et d'encadrer

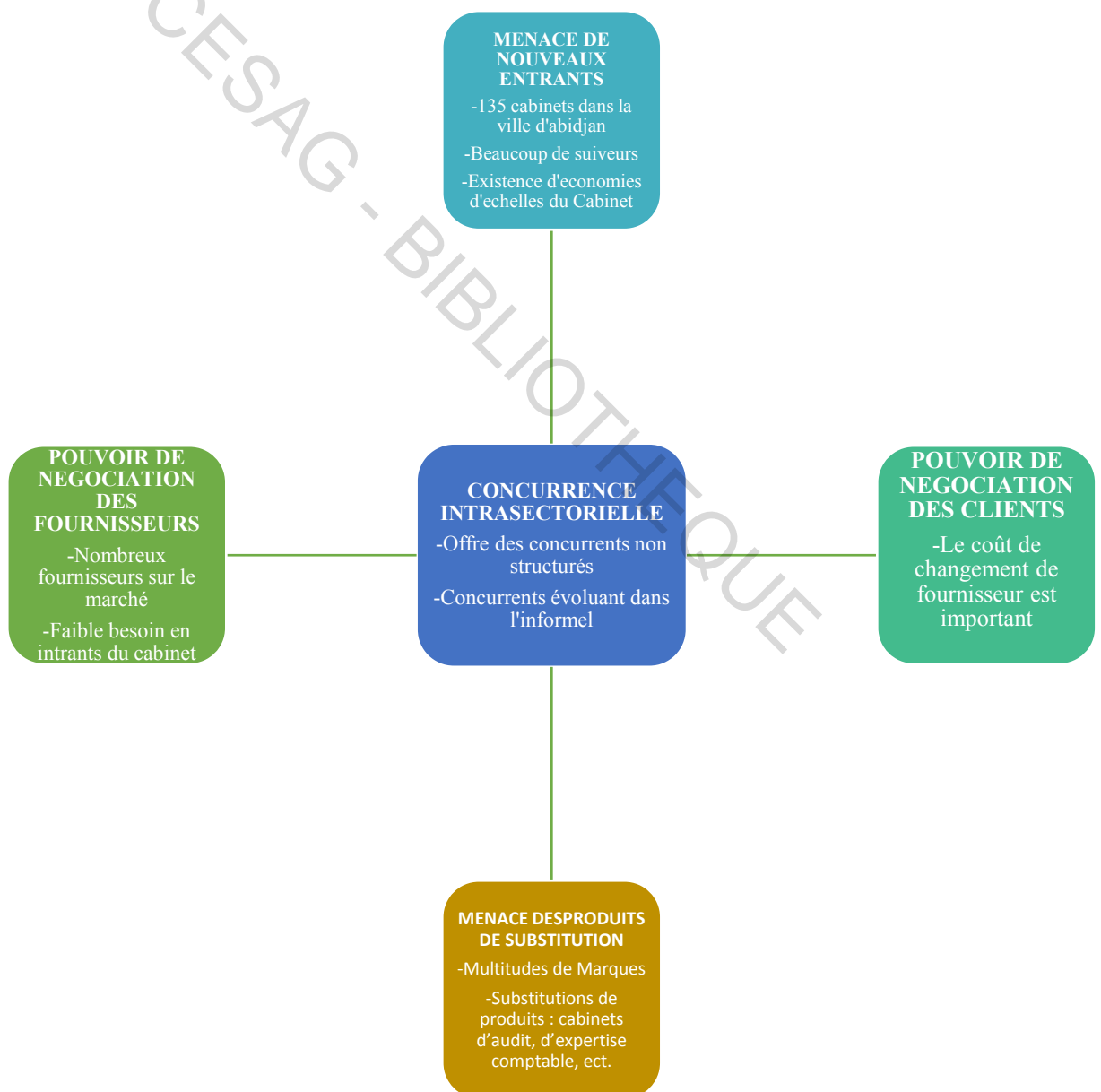
---

<sup>23</sup> Selon le site internet [www.goafricaonline.com](http://www.goafricaonline.com)



les PME permettront aussi à notre structure d'être plus efficace. Ainsi, nous espérons bénéficier, grâce à l'intervention de l'État ivoirien d'un secteur avec une réglementation plus adaptée et disposant de statistiques précises. En outre, l'enquête auprès des encadreurs des PME révèle que certains de nos services peuvent être agréés par l'État afin de bénéficier d'un marché plus important. Nous comptons ainsi sur les structures étatiques pour dynamiser nos interventions. L'État ivoirien sera davantage considéré comme un partenaire. En définitive, il convient de résumer les éléments observés afin d'avoir une vue claire et synthétique de l'état des lieux de l'offre d'encadrement des PME en Côte d'Ivoire. Le graphique ci-dessous résume les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces du secteur de l'encadrement des PME.

**Figure 2** : Analyse des cinq (5) forces de Porter



Source : nous-même

### **3 Analyse de la clientèle potentielle**

Cette partie sera le lieu d'évaluer aussi bien qualitativement que quantitativement la demande potentielle pour un cabinet de conseils destiné aux petites et moyennes entreprises de Côte d'Ivoire. Elle permettra aussi d'apprécier le sentiment de la clientèle face aux offres similaires déjà proposées sur le marché. En outre, l'étude fera ressortir les inquiétudes et les craintes de la clientèle face à nos services. Enfin, grâce à nos données, nous serons en mesure de proposer une politique commerciale adaptée aux réalités et faire des projections financières réalistes.

#### **3.1 Objectifs de l'étude de marché**

L'étude de marché nous a permis d'avoir globalement une meilleure connaissance des réalités du secteur des PME. Nous avons pu ainsi analyser les attentes des responsables de PME en Côte d'Ivoire, connaître leurs sentiments sur les services qui sont déjà proposés aux acteurs afin de mieux ajuster nos services à la clientèle cible. Les objectifs spécifiques recherchés sont :

- déterminer dans quelle mesure nos offres peuvent être agréées par les structures existantes de l'État
- évaluer les attentes de la clientèle cible en matière de conseils et d'appui technique
- identifier les raisons qui pourraient pousser les clients à refuser nos produits.
- évaluer quantitativement et qualitativement les besoins des clients potentiels
- établir une grille tarifaire acceptable pour le client.
- récolter des informations afin d'adapter notre politique commerciale et établir nos projections financières.

#### **3.2 Cible potentielle**

Notre étude a pour cible la population composée uniquement des petites et moyennes entreprises exerçant sur le territoire ivoirien. Notre choix est motivé essentiellement par deux (2) raisons :

- D'une part, les PME constituent un énorme marché largement inexploité eu égard aux énormes besoins soulevés par les responsables des dites structures. En effet, les PME sont difficiles à encadrer compte tenu du caractère informel de leurs activités et leurs besoins restent en grande partie insatisfaits.
- D'autre part, l'amélioration du climat des affaires en Côte d'Ivoire est favorable au développement des PME. Aussi la prise en compte des PME dans l'élaboration des

politiques de développement et les actions menées dans le but d'assainir ce secteur sont de nature à favoriser la réussite de notre projet.

### **3.3 Procédure d'élaboration de l'étude**

L'étude de marché a été réalisée tout d'abord par la rédaction du questionnaire, ensuite par l'administration du questionnaire à un échantillon de la population cible, et enfin nous avons fait le traitement de l'information suivi de l'analyse des données.

### **3.4 La rédaction du questionnaire**

Le questionnaire soumis à notre population d'étude comporte vingt (20) questions (cf. annexe 1). L'échantillon choisi se compose de PME de divers secteurs économiques et de différentes régions de la Côte d'Ivoire. Ainsi nous avons pu constituer un échantillon représentatif des PME. La rédaction du questionnaire avait pour objectif d'évaluer les attentes et les réticences de la clientèle face à nos services. Notre enquête a porté sur cinquante (50) PME.

### **3.5 Administration du questionnaire**

L'enquête a duré un (1) mois au cours du mois de mai. Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons centré nos recherches sur les responsables des PME. Aussi, nous avons complété nos informations en recueillant les avis des encadreurs des PME sur les services que nous proposons et l'impact qu'ils pourraient avoir.

### **3.6 Résultat de l'étude**

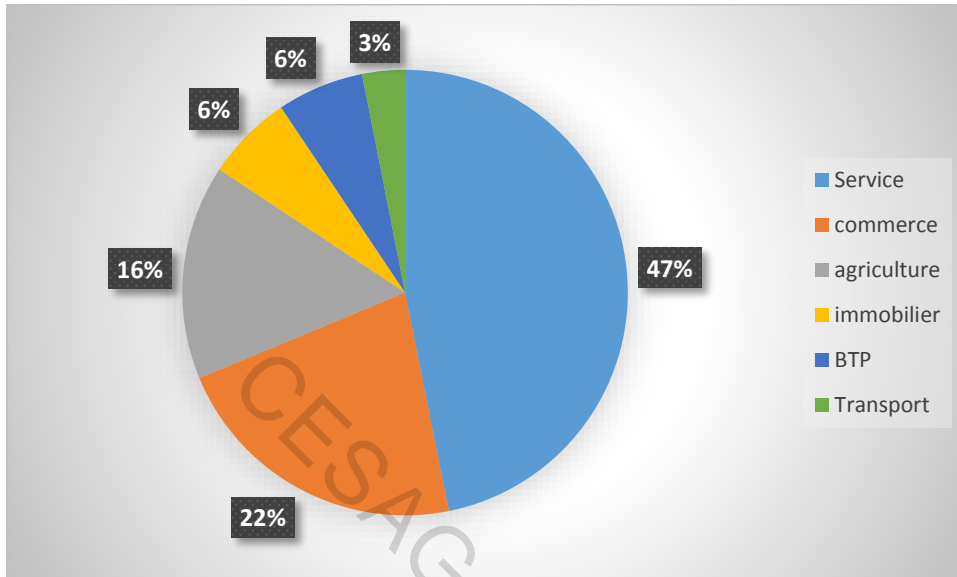
Les résultats de l'étude seront analysés en fonction des grandes orientations qui ont guidé la rédaction du questionnaire. Les différents axes d'analyses de l'étude seront : l'identification du secteur d'activité, les problèmes et attentes de la clientèle, les craintes de la clientèle face à nos services.

#### **➤ L'identification du secteur d'activité**

La population étudiée est marquée par une grande diversité. La grande majorité des PME interrogées évolue dans le secteur des services. Il s'agit de 45,2% des PME visitées. Les PME évoluant dans le secteur du commerce occupent 22,6% de l'échantillon. Le secteur de l'agriculture suit avec la troisième plus forte représentativité avec 16,1% des PME interrogées.

Les secteurs de l'immobilier, du BTP, des transports, et de l'industrie complètent la liste avec respectivement 6,5%, 3,2%, 3,2% et 3,2%.

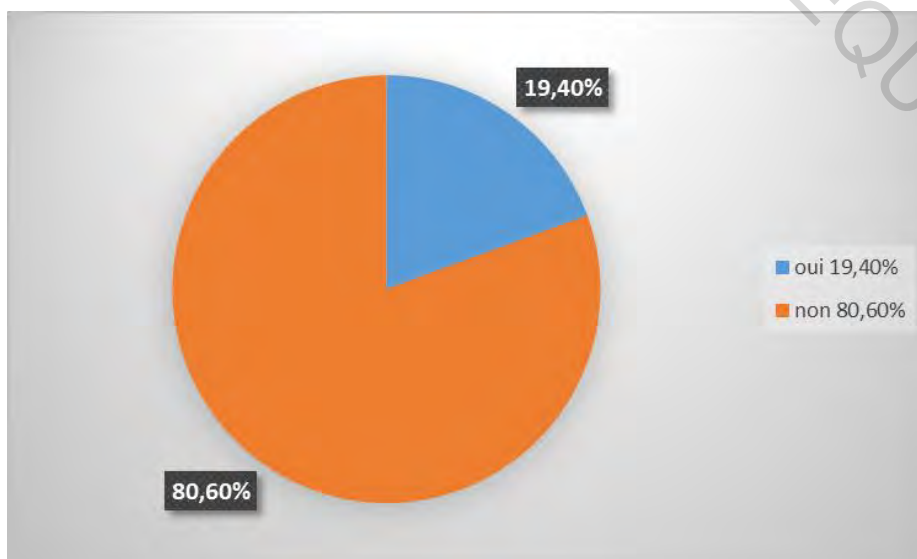
**Figure 3 :** Secteur d'activité de nos répondants



Source : nous-même

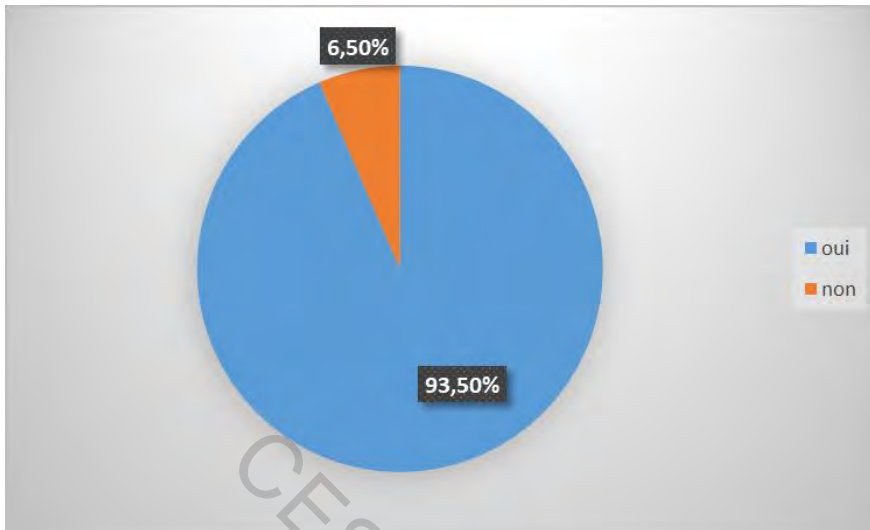
Notons que 80,6% des répondants affirment ne pas être totalement satisfait de l'encadrement de l'État. 93,5% pensent que leurs activités peuvent augmenter considérablement avec un meilleur encadrement.

**Figure 4 :** Proportion des répondants satisfaits par les services d'encadrement de l'État



Source : nous-même

**Figure 5 :** Proportion des répondants estimant que les capacités de leurs entreprises peuvent augmenter.

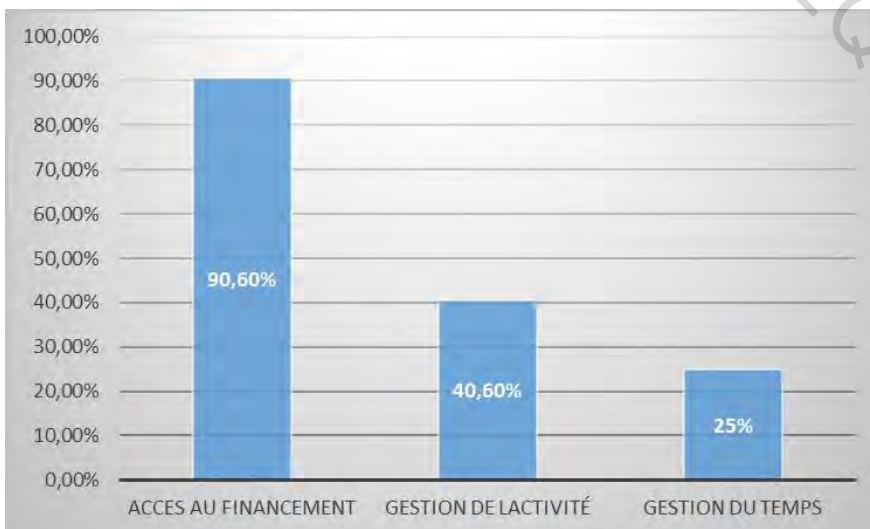


Source : nous-même

➤ **Les problèmes et attentes de nos répondants**

Les personnes interrogées ont soulevé un grand nombre de problèmes. En effet, l'accès au financement est un problème récurrent et a été soulevé par 90,6% de nos répondants. Ensuite, la gestion quotidienne représente un problème pour 40,6% des répondants. Enfin, 25% affirment qu'ils ne disposent pas assez de temps pour faire face aux défis qui sont les leurs.

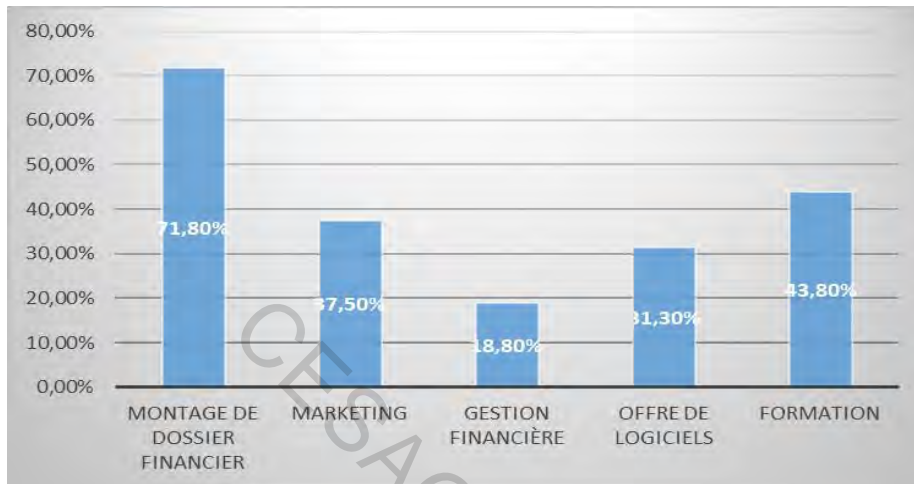
**Figure 6 :** Répartition des difficultés rencontrées par les répondants



Source : nous-même

Plus spécifiquement, les attentes des répondants se résument au montage de dossiers de crédits, aux produits marketing, la gestion financière, l'offre de logiciels, la formation et la fourniture de matériels et équipements. Les attentes des répondants se résument comme suit :

**Figure 7 : Répartition des attentes des répondants**

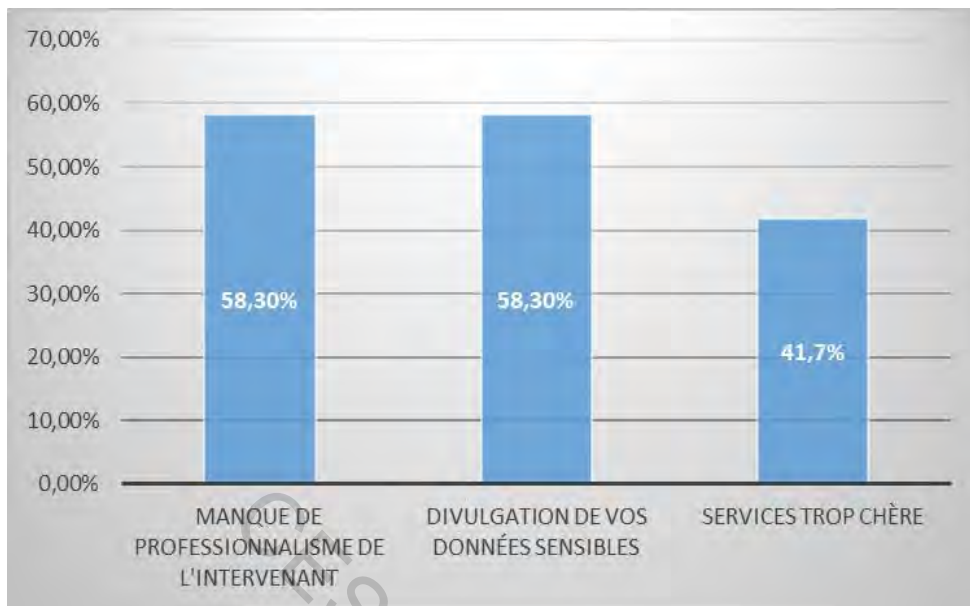


Source : nous-même

➤ **Les craintes de la clientèle face à des interventions extérieures**

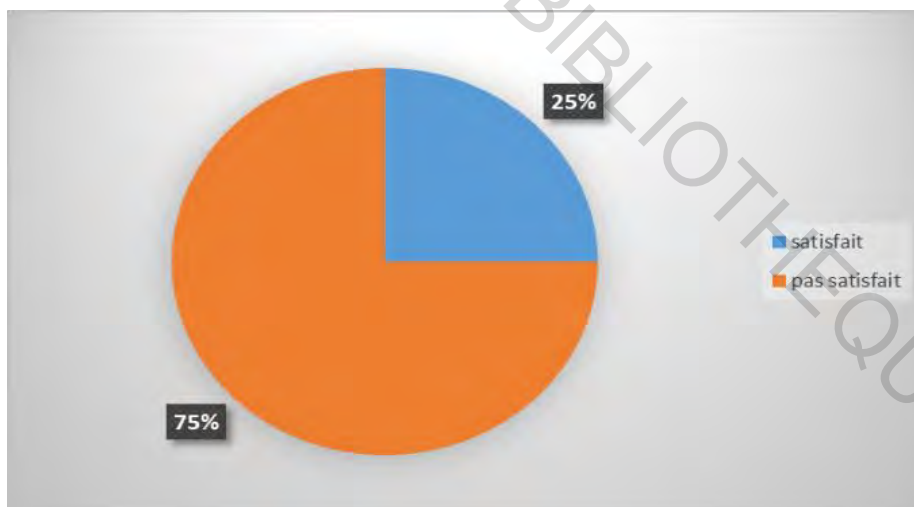
Aussi, l'étude a fait ressortir que notre échantillon de PME émet beaucoup de réserves. En effet, 75% des répondants affirment n'avoir pas été satisfaits des interventions extérieures dans leurs entreprises et 71% affirment craindre l'intervention extérieure dans la gestion de la structure. Au titre des craintes qui ont été soulevées, il y a le manque de professionnalisme de l'intervenant à 58,3%, la divulgation des données sensibles à 58,3% et la crainte d'un service trop cher à 41,7%.

**Figure 8 : Répartition des craintes des répondants**



Source : nous-même

**Figure 9 : Proportion des répondants satisfaits des interventions extérieures**



Source : nous-même

### 3.7 Synthèse de l'étude de marché

L'étude menée montre globalement un intérêt des entrepreneurs pour les services qu'envisage d'offrir notre projet. L'étude a pu toucher des responsables de PME de diverses couches socioéconomiques et de différents secteurs de l'économie. Les secteurs les plus représentés sont ceux des services et du commerce. De plus, la grande majorité des personnes interrogées ont

une méconnaissance des services de l'État accompagnant les PME ou voient leurs besoins partiellement satisfaits par ces services.

Bien que les responsables des PME aient montré un grand besoin à se faire accompagner, beaucoup sont assez sceptiques quant à ouvrir leurs entreprises à une intervention extérieure. D'où la nécessité d'une politique commerciale personnalisée visant à rassurer le client et l'adoption d'un code déontologique strict. Plusieurs raisons peuvent empêcher les entrepreneurs d'utiliser nos produits : la raison qui revient le plus est que les responsables des PME craignent le manque de professionnalisme des consultants ; d'autres ont peur de voir leurs données sensibles révélées au grand jour ; enfin, plusieurs craignent ne pas pouvoir s'offrir de tels services en raison de leur cherté. Les attentes autour de nos services sont nombreuses. Le montage de dossier financier et l'accès au financement représentent l'intérêt principal. Cependant, d'autres attentes majeures sont citées. Il s'agit de l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'optimisation des ressources financières de l'entreprise, l'augmentation de la productivité par un gain de temps avec notre assistance technique. Il y a notamment notre produit de gestion de la paie sur un tableur<sup>24</sup> qui suscite une grande attente.

En définitive, il ressort de l'étude que notre ambition de créer un cabinet de conseils pour le renforcement des capacités des PME en Côte d'Ivoire est utile et salutaire. Les personnes interrogées ont soulevé beaucoup de problèmes qui freinent leurs activités. Leurs attentes sont ainsi nombreuses, non seulement en ce qui concerne la qualité des produits, mais aussi l'aspect concernant la discrétion et le professionnalisme de nos interventions.

L'étude de marché nous a emmené à analyser le cadre macroéconomique de la Côte d'Ivoire, à faire une analyse sectorielle du projet et à évaluer la demande potentielle du projet. Nous allons maintenant présenter l'organisation du projet et les moyens nécessaires pour la mise en œuvre du cabinet « Conseil Plus ».

---

<sup>24</sup> Selon le site en ligne [cours-informatique-gratuit.fr](http://cours-informatique-gratuit.fr), un tableur est un logiciel permettant de traiter des informations sous forme de tableau qui a la possibilité d'effectuer des comparaisons, des calculs complexes entre les données des cellules de ces tableaux



## **CHAPITRE II : ÉTUDE DE FAISABILITÉ TECHNIQUE DU PROJET**

Cette partie du travail consistera à présenter le promoteur dans un premier temps, et ensuite d'explicitier l'idée du projet, avec plus spécifiquement une analyse des différentes modalités afférentes à la mise en place du cabinet. Ainsi, nous passerons en revue la présentation du cabinet « Conseil Plus », son organisation, l'étude technique, et sa politique commerciale.

### **1 Présentation du promoteur et du projet**

La présentation du promoteur mettra en exergue le parcours académique et professionnel du promoteur. Elle aboutira sur ses motivations à la réalisation du présent projet.

#### **1.1 État civil**

Le promoteur du projet se nomme TOURE Ismaël. Il suit un Master en Banque et Finance au Centre africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) à Dakar depuis un (1) an. Il est également titulaire d'une Maîtrise en Macroéconomie et Gestion du Développement obtenue à l'Université de Ouagadougou.

Notons qu'il a à son actif près de trois (3) années d'expériences professionnelles dans le domaine administratif, comptable et financier. Il a également exercé en tant que consultant auprès des PME et a ainsi déjà apporté son assistance à ces structures.

Toutes ces compétences, combinées à une maîtrise de l'outil informatique et un carnet d'adresses riche de contacts, lui permettent de développer des solutions innovantes afin d'accompagner les PME.

#### **1.2 Naissance de l'idée et motivations du promoteur**

L'idée du projet est née à la suite de l'expérience du promoteur dans la consultance auprès des PME. Il a ainsi eu l'opportunité d'apprécier de très près les besoins, le mode de fonctionnement et la mentalité des entrepreneurs. Il a servi auprès de plusieurs chefs d'entreprise et leur a apporté des solutions sur plusieurs plans : comptabilité, finance, informatique, etc.

De ses différentes expériences, il mesure parfaitement l'importance de l'opportunité que représente le secteur des PME. Il est aussi conscient qu'approcher un univers aussi opaque peut se révéler très difficile. Cependant, fort de son expérience professionnelle, de ses compétences

avérées et de son réseau, le promoteur est convaincu qu'une utilisation adéquate de ses atouts lui permettra de contribuer à l'essor d'un secteur qui a plus que jamais besoin de dynamisme.

## **2 Organisation et moyens nécessaires à la mise en place du cabinet**

Le présent projet vise à consolider les activités d'une entreprise de prestations intellectuelles qui a pour ambition d'accompagner les organisations (entreprises, associations, groupement) dans le développement de leurs activités par la création d'un cabinet de conseils dans la ville d'Abidjan.

Pour ce faire, le promoteur a besoin d'un financement de 18 243 000 F CFA pour aménager le local, acquérir le matériel, le mobilier d'exploitation et financer un fonds de roulement.

La zone d'implantation dispose de beaucoup d'opportunités à exploiter qui sont entre autres la forte présence des petites et moyennes entreprises et l'absence d'une structure offrant les mêmes prestations.

### **2.1 Propositions techniques et juridiques du projet**

Il s'agira ici de présenter l'actionnariat de la structure, les modalités d'installation du cabinet et de terminer sur la forme juridique qui sera adoptée.

#### **2.1.1 Actionnariat de « Conseil Plus »**

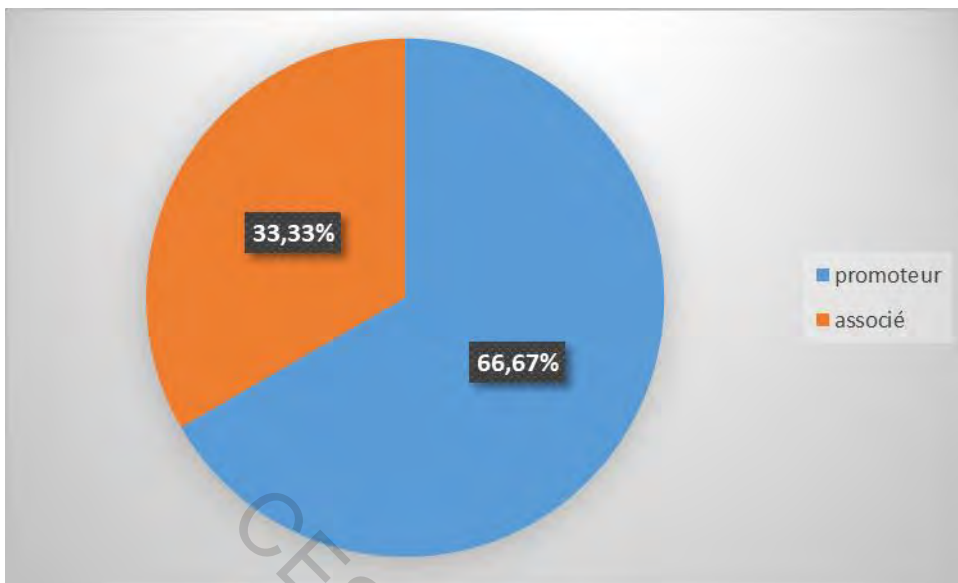
Le promoteur fait le choix de détenir la majorité du capital à 66,67%. Il aura comme associé M. Kader LALLOGO. Ainsi le promoteur s'assure de disposer des compétences nécessaires à la réalisation du projet. En effet, en plus des compétences du promoteur, M LALLOGO est titulaire d'un master en management des projets et programmes de développement à OTC. Il a une expérience opérationnelle dans le domaine du management, la formation, l'évaluation des projets et l'appui-conseil.

Le capital social est évalué à 6 000 000 F CFA divisé en 600 actions d'un nominal de 10 000 F CFA chacune.

Le capital sera réparti comme suit :

- Promoteur : 66,67%
- Associé : 33,33%

**Figure 10 : Formation du capital**



Source : nous-même

### 2.1.2 Description des infrastructures et équipements

Dans le cadre du présent projet, un local sera aménagé en vue d'abriter les activités de l'entreprise. Ce local fera office de siège social dans la commune de Cocody à Abidjan.

En plus du local, des équipements seront nécessaires pour rendre opérationnelles les activités de l'entreprise. Nous aurons besoin d'un local avec des bureaux, une salle de réunion qui fera office aussi de salle de formation, une cuisine pour la restauration des agents, etc. Les premières années, nous avons fait de choix de nous passer de véhicule. Les déplacements se feront avec les transports en commun.

Les équipements seront destinés à l'aménagement de deux (2) bureaux, une (1) salle de réunion et de formation, une (1) cuisine.

Les besoins en équipements se déclinent comme suit :

**Tableau 1** : Identification des besoins d'investissement

Désignation	Quantité
Ordinateur portable	3
Bureau manager général	1
Bureaux employés	2
Table de réunion	1
Chaise de réunion	10
Équipement cuisine	1
Vidéo projecteur	1
Climatiseur	4
Photocopieur	1
Imprimante couleur	1
Imprimante simple	1
Armoire	2
Chaises des visiteurs	6
Disques de stockage externe	2

Source : nous-même

### 2.1.3 Structure organisationnelle

L'organisation de la structure sera établie la première année, autour du manager général, l'assistant du manager, le service informatique, le service de comptabilité.

#### ➤ Le Manager Général

Il sera chargé d'établir la politique générale de la structure et de veiller au respect strict des règles de bon fonctionnement. Ses missions principales seront d'assurer la gestion administrative de la structure. En effet, il devra planifier et diriger l'ensemble des activités du cabinet.

En plus, il aura à charge d'élaborer et mettre en place la politique commerciale. Il devra veiller à l'image de marque et faire la promotion de la structure à travers notamment le site internet. Il fixera les objectifs de part de marché, la politique tarifaire et les budgets commerciaux.

Enfin, il veillera à la rentabilité de la structure. Il s'assurera de l'emploi judicieux de toutes les ressources de l'entreprise. Dans le cas présent, le promoteur occupera le poste de manager

général. A ce titre, notons qu'il ne percevra aucun salaire durant les six (6) premiers mois afin de contribuer au démarrage de l'activité.

➤ **L'assistant du manager**

Il devra suppléer le manager dans l'exécution de ses tâches notamment celles administratives et financières. Il sera l'interface entre le service comptabilité et le manager général. Il s'assurera que la comptabilité bénéficie de toutes les ressources nécessaires pour son bon fonctionnement. Il sera chargé d'organiser les réunions, les rendez-vous, accueillir les visiteurs, rédiger les comptes rendus des réunions, et être l'interface avec les clients, les fournisseurs, etc.

Enfin, il assurera le suivi des dossiers et des missions qui lui seront confiées.

➤ **Le service de comptabilité**

Dans le souci de réduire les coûts et après analyse, nous avons décidé d'externaliser ce service à un cabinet d'expertise comptable. Le cabinet d'expertise comptable sera en relation directe avec l'assistant du manager sous la supervision du manager général.

➤ **Le service informatique**

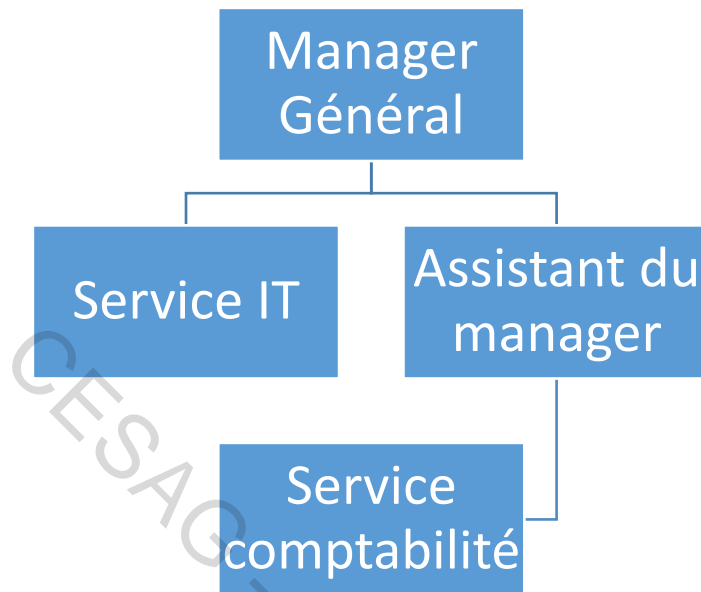
Ce service représente la partie technique de la structure. Il est chargé de concevoir et de mettre en œuvre les services informatiques que la structure met à dispositions de ses clients. Il mettra en place notamment des programmes sur tableur visant à automatiser la gestion de la paie, des stocks, des clients des PME.

Il sera aussi en charge du réseau informatique de « Conseil Plus ». Il animera le site internet de la société et développera l'image de la société sur les réseaux sociaux.

Enfin, il assurera la maintenance du réseau informatique de la société.

## Organigramme de la société

Figure 11 : Organigramme du cabinet « Conseil Plus »



Source : nous-même

### 2.1.4 Plan des ressources humaines

Afin de mener à bien les missions du cabinet, nous prévoyons un effectif de trois (3) personnes, et d'externaliser la comptabilité à un cabinet d'expertise comptable.

Tableau 2 : Évaluation du besoin en personnel

Personnel	Profil	Effectif
Manager général	Bac+5 finance	1
Informaticien (software)	Bac+4 en informatique	1
Assistant du manager	Bac+4 en gestion des administrations	1
Stagiaire au service IT	BAC+2 en informatique	1

Source : nous-même

### **2.1.5 Processus d'élaboration du conseil aux clients**

La procédure de conseils aux clients se fera en trois (3) étapes. Tout d'abord, il y aura le processus de recherche du client, ensuite l'analyse des besoins de l'entreprise, et enfin la mise en œuvre du service.

#### **➤ La recherche de clients**

La recherche du client se fera de deux (2) façons. D'une part, elle consistera à démarcher chaque client au cas par cas. Le manager général se chargera de cette tâche. Il ciblera les structures susceptibles d'être intéressées par les services de l'entreprise et leur proposera les services de l'entreprise. Il fera deux (2) sorties par semaine et pourra être suppléé par l'assistant aux besoins.

D'autre part, la démarche se fera conformément à la politique commerciale. Le manager général pourra décider de faire des offres à destination du large public. Par exemple, il est prévu des insertions dans la presse écrite pour des sessions de formation. Une fois le client détecté, on passera à l'étape de l'analyse du besoin de la clientèle et sélection du service

#### **➤ Analyse des besoins de la clientèle et choix par le client du produit.**

La première étape sera d'analyser les besoins des PME. À cet effet, une liste de difficultés potentielles a été mise en évidence par les données de l'enquête (cf. Chapitre 1). Une fois les problèmes de l'entreprise cliente détectés, une gamme variée de services sera mise à sa disposition (formations, logiciels, etc.). Une fois le choix opéré par le client, la mise en œuvre du service sera effectuée en fonction du type de service.

#### **➤ Mise en œuvre du service**

Les services pourront être mis en œuvre par trois (3) entités différentes. Les conseils informatiques seront assurés par le service informatique de « Conseil Plus ». Il sera chargé d'élaborer des programmes informatiques afin d'automatiser la gestion de l'activité des PME. Il pourra assurer une partie des formations notamment celles sur la prise en main des logiciels. Ensuite, le manager général s'occupera de la partie-conseil sur la gestion financière des PME. Il élaborera des plans d'affaires, analysera les états financiers, etc. Aussi, des consultants externes pourront intervenir pour des formations au compte du cabinet Conseil Plus. Ils dispenseront des formations sur des thématiques précises et d'actualité.

Enfin, le cabinet pourra profiter de sa proximité avec les PME pour leur proposer des services de cabinets partenaires. Il paiera ainsi des prestataires externes afin d'exécuter des marchés pour le compte de « Conseil Plus ». Cette démarche aura pour avantage non seulement de garantir des revenus supplémentaires au cabinet, mais aussi de renforcer les liens entre les PME et notre cabinet par la satisfaction du maximum de leurs besoins.

### 2.1.6 Calendrier d'exécution

Le calendrier d'exécution même s'il est fortement lié à l'obtention du financement, pourra se dérouler comme suit :

**Tableau 3** : Calendrier d'exécution des travaux

N°	Taches	Début de réalisation	Chargé de la réalisation
1	Obtention du financement	Janvier 2019	Promoteur ou bailleur de fonds
2	Accomplissement des formalités administratives	A partir de février 2019	Promoteur
3	Achat des équipements	Mars 2019	Promoteur
4	Aménagement du local	Avril 2019	Promoteur
5	Réception et installation des équipements	A partir d'Avril 2019	Promoteur
6	Recrutement du personnel	Avril 2019	Promoteur
7	Début de la campagne commerciale	Avril 2019	Promoteur et assistant manager
8	Ouverture officielle	Mai 2019	Promoteur et son équipe

Source : nous-même



### 2.1.7 Statut juridique du projet

Le promoteur compte créer une entreprise sous la forme de Société à responsabilité limitée (SARL). Ce choix a été guidé par les considérations suivantes :

- La souplesse de la constitution
- Le faible niveau de capital minimum exigé ; le capital social de cette forme d'entreprise est de 1 000 000 F CFA.

En effet, le régime juridique choisi permettra à la structure de se passer de Conseil d'Administration à ses débuts. Aussi les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports.

Bien que l'entreprise soit liée à son financement, le promoteur compte accomplir les formalités de création en mai 2019. Il prévoit créer deux (2) emplois.

Pour le lancement de l'activité, un capital de 6 000 000 F CFA est nécessaire (cf. figure 9).

L'entreprise sera créée dans la commune de Cocody à Abidjan et sera dénommée « **Conseil Plus** ». Rappelons que le promoteur a de grandes ambitions pour son entreprise, laquelle devra se positionner dans les années à venir comme un bureau d'études et de conseils d'envergure internationale.

Le promoteur n'a aucun engagement en cours auprès d'une structure ou institution financière de la place.

## 2.2 Propositions stratégiques et marketing

Le secteur du projet est celui de la prestation intellectuelle. L'entreprise vise à faire du conseil et de la formation pour différentes PME de la Côte d'Ivoire. Elle compte accompagner les entreprises, les associations et les groupements au début sur le plan mercatique, en proposant des services visant à améliorer la visibilité et l'image de marque de ces structures. Ensuite, la structure proposera des formations courtes et qualifiantes aux différents responsables de ces entreprises. Aussi elle pourra proposer des solutions informatiques. Enfin, le promoteur offrira des services de conseils afin de faciliter, d'une part l'accès au crédit, et d'autre part optimiser le modèle de gestion de ses organisations.

Cette section se présente comme la plus importante du projet. En effet, compte tenu de la complexité du secteur des PME, la stratégie commerciale et son succès constituent la clé de

voûte du projet. Elle aura pour but de fixer nos objectifs, ensuite notre cible, et enfin d'établir un plan d'actions commerciales qui nous permettra d'atteindre les objectifs fixés.

### **2.2.1 Objectifs marketing**

L'objectif sera de faire de « Conseil Plus » l'un des cabinets leader du conseil en Côte d'Ivoire et d'étendre les activités du cabinet à la sous-région à l'horizon 2023.

Pour ce faire, nous avons les objectifs spécifiques suivants :

- accroître le chiffre d'affaires continuellement du cabinet de 10% sur les cinq (5) prochaines années
- fidéliser 30% de notre clientèle cible
- faire connaître les activités du cabinet sur toute l'étendue du territoire.

### **2.2.2 Clientèle cible et positionnement**

Le marché visé prioritairement est l'ensemble des entreprises, associations et groupements de la zone d'Abidjan et les alentours. Compte tenu de l'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication, le promoteur compte élargir sa zone cible à toute la Côte d'Ivoire et à la sous-région. Il compte offrir un service de qualité adapté aux besoins de sa clientèle.

L'entreprise sera une structure de proximité qui sera à leurs côtés pour les accompagner dans leurs besoins quotidiens en vue de faciliter leur développement.

### **2.2.3 Choix de la stratégie**

Avant notre arrivée sur le marché, les services de l'État ont une longueur d'avance sur nos produits et il existe de nombreux offreurs informels. Ainsi, nous avons fait le choix d'une stratégie de pénétration du marché consistant à fixer des prix plus bas que ceux de nos concurrents. Elle a l'avantage de permettre l'obtention d'une plus grande part de marché même si elle réduit les marges commerciales.

Ainsi, le choix de cette stratégie en plus de l'offre structurée et professionnelle que nous prévoyons de proposer, nous offrira un avantage comparatif sur nos concurrents actuels. Cependant, nous sommes conscients que cette politique exige de nous des dépenses importantes en matière de publicité et nous impose d'avoir des capacités de production importante afin de faire face à l'énorme demande potentielle.

## **2.2.4 Plan d'action commercial ou marketing mix**

Cette section nous permettra de définir l'ensemble des moyens qui seront mis en œuvre pour l'atteinte de nos objectifs. Le marketing mix sera défini sur quatre (4) axes qui sont : La politique produit, la politique de prix, la politique promotion et l'adoption d'un code déontologique.

### **2.2.4.1 Politique produit**

L'entreprise offrira des services, des conseils et des formations aux différentes PME de Côte d'Ivoire. Elle offrira des services sur quatre axes qui comprendront la gestion financière, l'informatique, l'amélioration de l'image des PME et la formation.

#### **➤ Gestion financière des PME**

Le cabinet prévoit assister les dirigeants de PME dans la gestion financière de leur structure. Il ambitionne ainsi de fournir une assistance technique aux montages de dossiers de financement, d'analyser les états financiers en vue d'un diagnostic précis de l'entreprise, d'assainir et d'équilibrer les comptes afin de rendre les PME plus attractives pour les organismes de financement, etc.

#### **➤ Informatique**

Le second axe sur lequel va travailler le cabinet est dans l'élaboration de programmes informatiques relativement simples d'utilisation sur des tableurs. Le cabinet espère ainsi faciliter la gestion quotidienne des PME en automatisant certaines de leurs activités. Elle cible d'ores et déjà la conception de programme de gestion de stock, de tenue de comptabilité simple et de gestion de paie du personnel.

En outre le cabinet, offrira aussi un service de dépannage informatique offrant une assistance technique à tout problème de matériel (hardware).

#### **➤ Offre mercatique**

L'amélioration de l'image de marque des PME est une problématique sans cesse croissante, en témoigne les données de l'enquête menée. Le cabinet pourra donc proposer des services d'infographie et la création de sites web aux PME. Par exemple, le cabinet mettra en œuvre des services tels : les affiches publicitaires, cartes de visites, papillons publicitaires, etc.

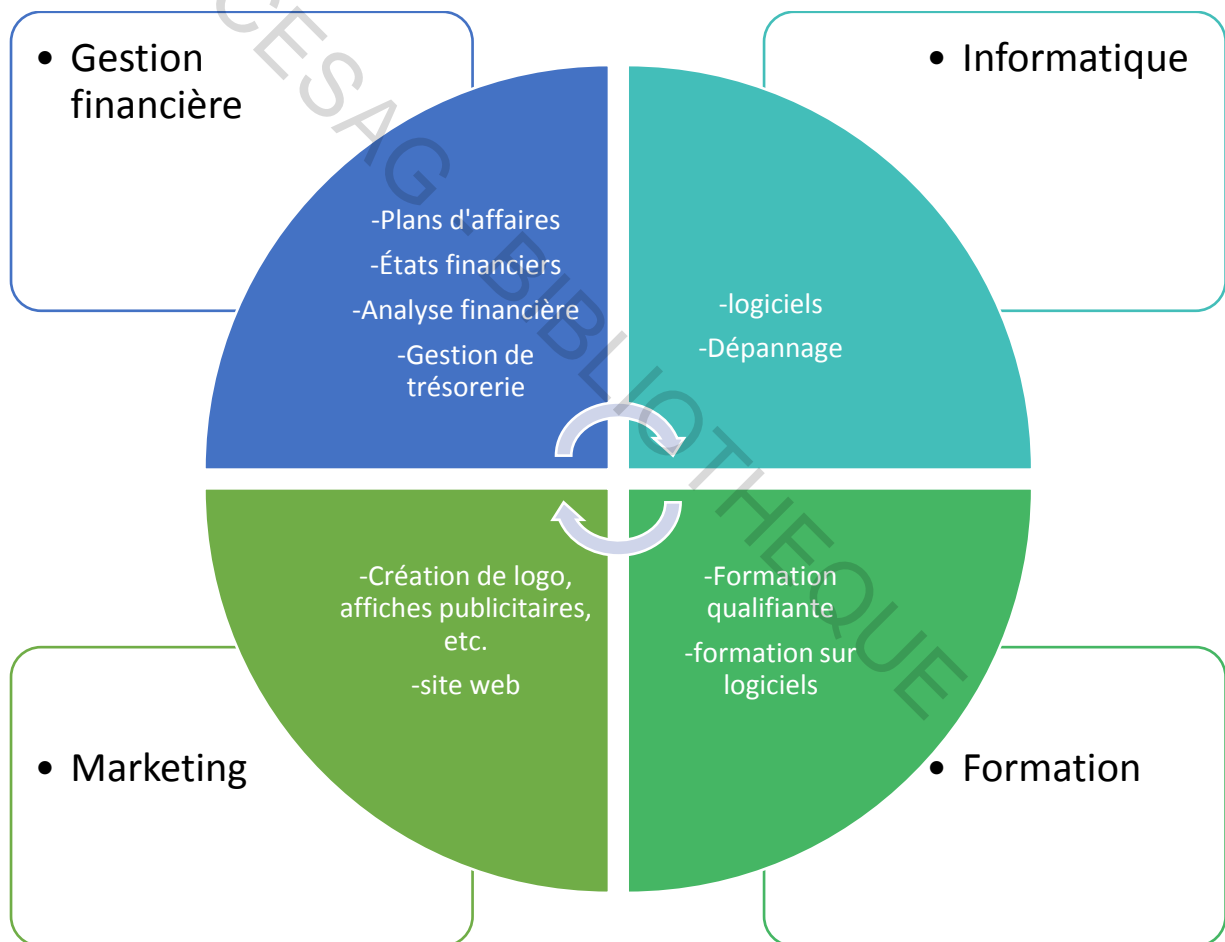
### ➤ La formation

Il s'agira surtout de formation qualifiante visant à rendre opérationnel très rapidement le personnel des entreprises. Les formations seront assurées par le manager, le service informatique ou des consultants externes (cf. processus de conseil aux clients).

Des formations sur des logiciels seront aussi proposées par le cabinet. Il s'agira de logiciels conçus ou non par le cabinet.

Notons que l'offre de services n'est pas exhaustive. Elle sera personnalisée à chaque client et sans cesse actualisée afin de correspondre aux besoins de la clientèle et à l'évolution du marché.

**Figure 12** : Répartition des offres de services du cabinet « Conseil Plus »



Source : nous-même

### **2.2.4.2 La politique de prix**

Compte tenu de la faiblesse d'offres structurées similaires dans ce domaine spécifique, les données utilisées pour mettre en place les tarifs de la structure proviennent essentiellement de l'enquête que nous avons menée.

Ainsi, les résultats de l'enquête montrent une réelle préférence pour un montant forfaitaire plutôt qu'un tarif horaire<sup>25</sup>. De plus, les budgets proposés par les entrepreneurs n'excédant pas cent mille francs (100 000 F CFA), les tarifs des services proposés ont été ajustés en conséquence à l'exception de ceux qui nécessitent des ressources plus importantes. Cependant, les prix supérieurs à 100 000 F CFA ont été fixés en dessous de ceux du marché.

Les services nécessitant un temps d'action plus long comme la gestion financière ou la formation du personnel constituent le haut de la politique tarifaire. D'autres services, quoique très importants, constituent le bas de la politique tarifaire du fait qu'ils nécessitent moins de temps pour être mis en place.

Un autre aspect qui a été pris en compte dans l'élaboration de la politique des prix est le faible besoin en intrant dans l'élaboration des services. Ainsi la structure compte sur les économies d'échelle et l'énorme demande potentielle pour rentabiliser l'activité.

Par ailleurs, un délai de paiement sera accordé aux clients afin de les inciter à adhérer aux services.

### **2.2.4.3 La politique promotion (communication)**

La stratégie de communication se voudra très proche des populations. À cette fin, le promoteur compte saisir l'opportunité de l'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En effet, en 2000 on recensait près de vingt mille (20 000) utilisateurs de l'internet en Côte d'Ivoire, chiffre qui monte à trois cent milles (300 000) trois (3) ans plus tard. En 2012, le nombre d'utilisateurs s'élevait à près de deux millions de personnes<sup>26</sup>. Ce développement exponentiel de l'utilisation d'internet offre de nombreuses opportunités que compte saisir le promoteur. À cet effet, il compte développer une stratégie de communication agressive, continue et proche des populations par la création d'un site internet et via les réseaux sociaux.

---

<sup>25</sup> Plus de 85% des entrepreneurs interrogés se sont prononcés en faveur d'un tarif forfaitaire

<sup>26</sup> Source Ministère de la Communication, de l'Economie Numérique et de la Poste

En outre, le promoteur prévoit de rencontrer régulièrement les différents responsables des PME afin de les sensibiliser sur les opportunités qu'offre le cabinet. Ainsi il planifie faire deux (2) sorties sur le terrain par semaine.

Par ailleurs, il y aura des annonces dans la presse (écrites, radio, etc.) informant des sessions de formation qu'organise le cabinet.

#### **2.2.4.4 La politique image de marque**

Afin de promouvoir l'image de marque de la structure et de fidéliser la clientèle, la structure adoptera les principes suivants :

- L'accueil
- L'écoute
- La courtoisie
- La disponibilité
- Le respect absolu du client
- La satisfaction du client,
- Le professionnalisme
- Le respect des exigences déontologiques

## **CHAPITRE III : ÉTUDE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE DU PROJET**

Cette section portera d'une part sur l'évaluation des besoins du projet et le mode de financement approprié, et d'autre part sur l'analyse de la rentabilité.

### **1 Évaluation du coût du projet et modalités de financement**

Afin d'évaluer les besoins d'investissement du projet, nous procéderons tout d'abord à la détermination des investissements immatériels et matériels, ensuite nous déterminerons le besoin en fonds de roulement, et enfin nous choisirons le mode de financement le plus approprié à ce projet.

#### **1.1 Les dépenses d'investissement**

Les dépenses d'investissement sont celles regroupant le mobilier et le matériel de bureau, les frais de construction et d'aménagement, les frais de formalités de création d'entreprises et dépôt de garantie. Nous les regrouperons en frais d'établissement, les immobilisations corporelles et les immobilisations financières.

#### **1.2 Les frais d'établissement**

Les frais d'établissement se définissent comme des dépenses engagées à la constitution de l'entreprise (honoraires, droits, d'enregistrement, frais de formalités légales, frais de prospection, frais de publicité et de lancement...) ou dans le cadre d'opérations tendant à maintenir ou à promouvoir le développement de l'entreprise (augmentation)<sup>27</sup>.

**Tableau 4** : Frais d'établissement

<b>FRAIS D'ÉTABLISSEMENT</b>	
Libellé	Montant
Frais de constitution	400 000
Publicité	100 000
<b>TOTAL</b>	<b>500 000</b>

Source : nous-même

<sup>27</sup> Le plan comptable OHADA issu de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises

Le montant des frais d'établissement s'élève à 500 000 F CFA

### 1.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se composent essentiellement de : l'aménagement du bureau, du matériel et du mobilier de bureau.

**Tableau 5 : Immobilisations corporelles**

<b>Immobilisations corporelles</b>			
<b>Désignation</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant TTC</b>
Construction et aménagement	1	1 200 000	1 200 000
<b>Total construction et aménagement</b>		<b>1 200 000</b>	<b>1 200 000</b>
<b>Matériels et mobiliers de bureau</b>			
Ordinateur portable	3	300 000	900 000
Bureau manager général	1	225 000	225 000
Bureau employé	2	125 000	250 000
Table de réunion	1	300 000	300 000
Chaise de réunion	10	10 000	100 000
Équipement cuisine	1	100 000	100 000
Vidéo projecteur	1	75 000	75 000
Split	4	120 000	480 000
Photocopieur	1	250 000	250 000
Imprimante couleur	1	150 000	150 000
Imprimante simple	1	100 000	100 000
Armoire	2	150 000	300 000
Chaises visiteurs	6	10 000	60 000
Disque de stockage externe	2	50 000	100 000
<b>Total matériels et mobiliers de bureau</b>			<b>3 390 000</b>
<b>Total immobilisations corporelles</b>			<b>4 590 000</b>

Source : nous-même

### 1.4 Amortissement des éléments de l'actif

L'amortissement choisi correspond à l'amortissement linéaire. Les actifs auront une durée d'utilisation de cinq (5) ans et se déprécieront conformément au tableau qui suit :



**Tableau 6** : Amortissement de l'actif immobilisé sur cinq (5) ans

Désignation	Année				
	1	2	3	4	5
Frais d'établissement	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Construction et aménagement	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Matériels et mobiliers de bureau	678 000	678 000	678 000	678 000	678 000
<b>Total</b>	<b>1 018 000</b>	<b>1 018 000</b>	<b>1 018 000</b>	<b>1 018 000</b>	<b>1 018 000</b>

Source : nous-même

### 1.5 Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont relatives à la création du site internet de l'entreprise et aux divers frais payés dans le cadre d'abonnement d'eau, d'électricité, téléphone, d'internet et de caution sur le loyer du local abritant le siège social du cabinet. Le montant total est évalué à un million six cent soixante-quinze mille francs CFA (1 675 000 F CFA).

### 1.6 Le besoin en fonds de roulement

Le service proposé est celui du conseil et de la formation. Il porte sur des prestations intellectuelles. Par conséquent, la détermination du BFR répond à une norme spécifique qui sera détaillée ci-dessous.

En effet, nous ne disposons pas de stock de marchandises. Le besoin en fonds de roulement est composé de créances, des travaux en cours et des acomptes clients versé à notre cabinet.

Le cabinet « Conseil Plus » envisage d'accorder un délai client de deux (2) mois pour les prestations de services. En outre, pour la détermination des travaux en cours, nous avons estimé à dix (10) jours le délai moyen nécessaire à la mise en œuvre des services du cabinet. Nous comptons aussi exiger 7% du montant de la facture en guise d'acompte client avant de démarrer l'élaboration des services.

Aussi, afin de déterminer le besoin en fonds de roulement, nous estimons que durant les six (6) premiers mois de l'activité, nous ne pourrons pas dégager de chiffre d'affaires. Ce temps nous permettra de mettre en place nos services, d'établir nos partenariats et de démarcher la clientèle. Le besoin en fonds de roulement nous permettra de faire face à 100% de nos charges pendant cette période ; Le premier chiffre d'affaires étant prévu pour le second semestre.

**Tableau 7 : Évaluation du Besoin en Fonds de Roulement**

Désignation	Mensuel	Année 1 (6 mois)	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Loyer	250 000	1 500 000	3 000 000	3 040 000	3 040 000	3 100 000
Électricité	100 000	600 000	1 200 342	1 202 345	1 207 398	1 219 473
Connexion internet	33 000	198 000	396 000	396 000	396 000	396 000
Frais télécommunication	60 000	360 000	737 654	746 543	749 654	757 865
Transport	70 000	420 000	836 433	840 654	841 352	842 341
Expert-comptable	200 000	1 200 000	2 437 625	2 500 035	2 609 650	2 722 876
Publicité	80 000	480 000	975 643	978 432	988 650	1 002 975
Consommable	120 000	720 000	1 413 457	1 428 935	1 441 875	1 461 654
Salaire brut		6 000 000	21 600 000	21 600 000	22 620 000	22 620 000
<b>Total des charges</b>			<b>32 597 154</b>	<b>32 732 944</b>	<b>33 894 579</b>	<b>34 123 184</b>
<b>Travaux en cours</b>			893 073	896 793	928 619	934 882
Vente TTC			48 144 000	52 958 400	58 254 240	64 079 664
<b>Créances clients</b>			<b>7 914 082</b>	<b>8 705 490</b>	<b>9 576 039</b>	<b>10 533 643</b>
<b>Acompte clients</b>			<b>3 370 080</b>	<b>3 707 088</b>	<b>4 077 797</b>	<b>4 485 576</b>
BFR		11 478 000	5 437 075	5 895 195	6 426 861	6 982 949
<b>Variation BFR</b>			<b>-6 040 925</b>	<b>458 120</b>	<b>531 666</b>	<b>556 087</b>

Source : nous-même

Créances clients = (CATTC \* délai accordé aux clients) / 365

Travaux en cours = (Charges courantes \* délai nécessaire à l'exécution des services) / 365

BFR = Travaux en cours + Créances clients – Acompte client

L'analyse du tableau montre un niveau acceptable du besoin en fonds de roulement à partir de la troisième année. Il apparaît relativement stable dans sa progression. Ce qui traduit une bonne maîtrise des charges malgré l'évolution de l'activité.

### 1.7 Mode de financement

Le choix du mode de financement du projet est un aspect fondamental de la réussite du projet en ce sens qu'il influe directement sur la rentabilité du projet. Face aux différents modes de

financement qui s'imposent à nous, il nous incombe de choisir celui qui sied le mieux aux spécificités du projet. Deux critères ont guidé notre choix, il a été question pour nous de déterminer un mode de financement réalisable et peu coûteux. Les critères ainsi posés, nous avons choisi deux (2) modes de financement qui sont : les fonds propres et le financement participatif.

- **Fonds propres** : le capital social a été évalué à 6 000 000 F CFA. Le promoteur apportera 4 000 000 F CFA et son associé 2 000 000 F CFA. Ces personnes recevront des parts sociales en échange de leurs contributions.
- **Financement participatif** : À partir du réseau de la famille et des amis qui croient en notre projet et qui souhaitent nous soutenir, nous comptons mobiliser 12 243 000 F CFA sous forme de prêts. Ce prêt sera remboursé au taux de 15% qui a été convenu suite aux négociations avec les investisseurs potentiels issus de la famille et des amis.

### 1.8 Plan de financement du projet

Le plan de financement est décrit dans le tableau ci-dessous. Il retrace la structure financière du projet sur les cinq (5) premières années du projet.

**Tableau 8** : Plan de financement de « Conseil Plus »

Désignation	1	2	3	4	5
Frais d'établissement	500 000				
Droit bail	600 000				
Aménagement du bureau	1 200 000				
Site internet du cabinet	1 000 000				
Matériel et mobilier de bureau	3 390 000				
Dépôt et cautionnement	75 000				
Besoin en fonds de roulement	11 478 000				
Variation du BFR		-6 040 925	458 120	531 666	556 087
Intérêt sur le prêt participatif			6 377 073	636 450	
Remboursement prêt participatif			8 000 000	4 243 000	
Total des emplois	18 243 000	-6 040 925	14 835 193	5 411 116	556 087
<b>RESSOURCES</b>					
Capital social	6 000 000				
Fonds Propres	6 000 000				
Autres apports de fonds	12 243 000				
Financement participatif	12 243 000				
Capacité d'autofinancement	-4 663 735	6 047 392	8 808 339	11 136 795	14 432 531
Total des ressources	13 579 265	6 047 392	8 808 339	11 136 795	14 432 531
Ressources - Besoins	-4 663 735	12 088 317	-6 026 854	5 725 679	13 876 444
Trésorerie finale	-4 663 735	7 424 583	1 397 729	7 123 408	20 999 851

Source : nous-même

Les besoins du projet sont financés à 21,93% sur apport du promoteur et le reliquat sous forme de soutien de sa famille et amis. La structure financière apparaît équilibrée avec une trésorerie

nette croissante continuellement sur la période de prévision. La trésorerie est négative la première année due au démarrage progressif de l'activité.

## **2 Prévisions financières du projet**

Après avoir évalué les besoins et les ressources nécessaires à la réalisation du projet, nous passerons aux prévisions financières de l'activité. Nous établirons le chiffre d'affaires et le compte de résultat prévisionnel et ferons ensuite l'analyse de la rentabilité.

### **2.1 Chiffre d'affaires prévisionnel**

Le cabinet de conseil et de formation base son chiffre d'affaires d'une part sur la vente de produits et d'autre part sur celle de services. La vente de services représente 85% du chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Cependant, durant la première année sera consacrée à l'installation et à la promotion du cabinet. Ainsi, ce n'est que la deuxième année que le cabinet pourrait atteindre son objectif de part de marché, car les six (6) premiers mois n'enregistreraient aucune vente. Pour la deuxième année, le cabinet « Conseil Plus » se fixe comme objectif de facturer près de 34 800 000 F CFA de services et 6 000 000 F CFA comme vente des produits. Ce chiffre d'affaires prévisionnel est étroitement lié à la politique commerciale prévue. Cette prévision, bien qu'ambitieuse, tient compte de l'opportunité à saisir du fait de la faiblesse de l'offre du secteur pour ce type marché. La progression annuelle choisie est de 10% par an <sup>28</sup> à partir de la deuxième année.

La tarification a été adaptée au secteur et se définit dans le tableau suivant :

---

<sup>28</sup> Les résultats de l'enquête montrent que 77% des sondés sont très intéressés par les services même si 45% craignent l'intervention extérieure

**Tableau 9** : Estimation du chiffre d'affaires mensuel

Produits/Services	Unité	Quantité	Prix unitaire	Chiffre d'affaires du projet
<b>Ventes de produits</b>				
Logiciels	Forfait	5	100 000	500 000
<b>Vente de services</b>				
Plans d'affaires	Nombre	4	100 000	400 000
États financiers	Nombre	4	100 000	400 000
Analyse financière	Nombre	2	100 000	200 000
Gestion de trésorerie	Nombre	2	100 000	200 000
Infographie	Nombre	10	30 000	300 000
Site web	Nombre	3	300 000	900 000
Dépannage informatique	Nombre	2	50 000	100 000
Formation	Nombre	2	200 000	400 000
<b>Total</b>				<b>3 400 000</b>

Source : nous-même

**Tableau 10** : progression du chiffre d'affaires sur les cinq (5) premières années

Désignation	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Vente de produits</b>	3 333 333	6 000 000	6 600 000	7 260 000	7 986 000
<b>Vente de services</b>	19 333 333	34 800 000	38 280 000	42 108 000	46 318 800
<b>Total Chiffre d'affaires</b>	<b>22 666 667</b>	<b>40 800 000</b>	<b>44 880 000</b>	<b>49 368 000</b>	<b>54 304 800</b>

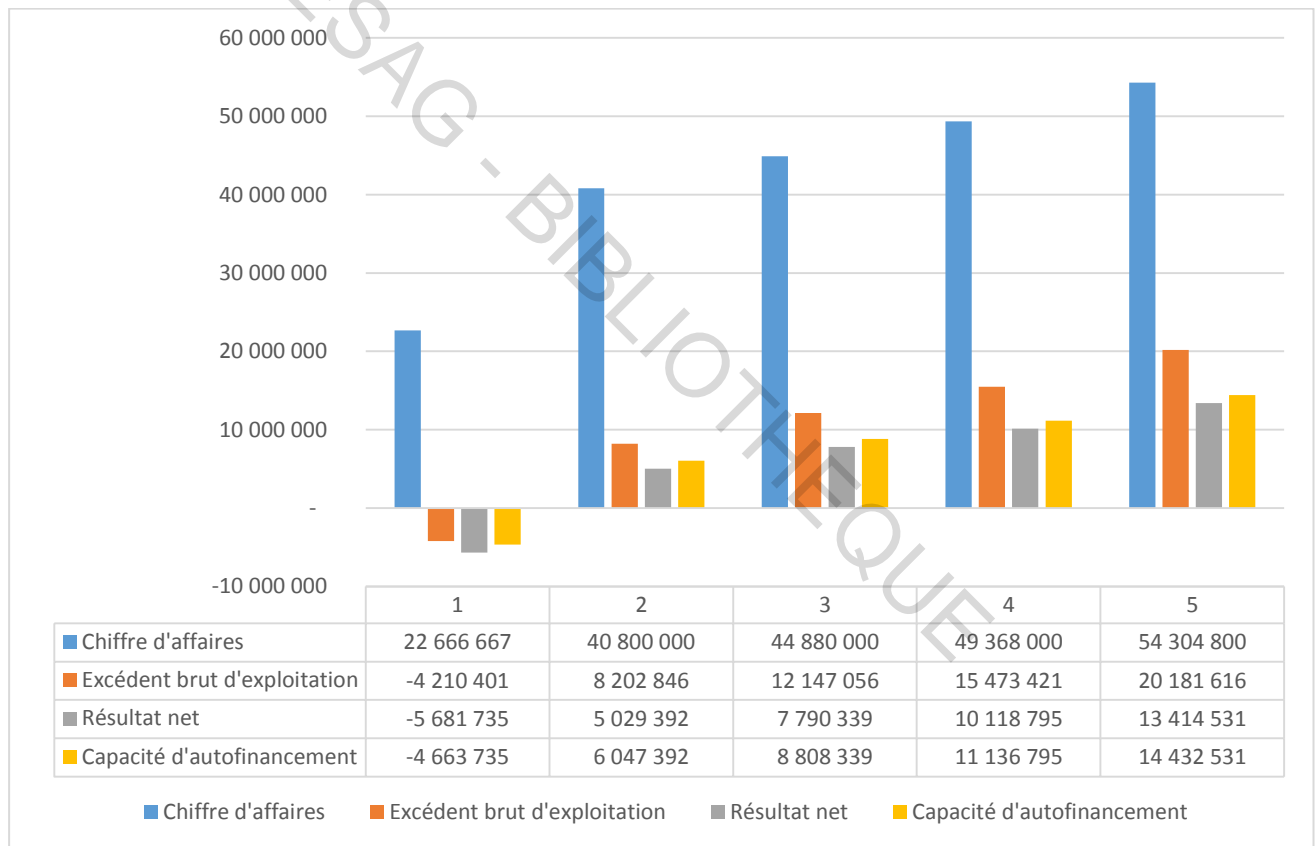
Source : nous-même

## 2.2 Le compte de résultat prévisionnel

L'analyse du compte de résultat (cf. annexes 3) laisse entrevoir une forte productivité de la structure. Malgré un résultat net négatif la première année, la structure se reprend bien puisqu'elle dégage un résultat net de 12,33% du chiffre d'affaires la deuxième année. Sur l'ensemble de la période, la proportion du résultat sur le chiffre d'affaires augmente continuellement. Cette augmentation traduit une maîtrise des charges malgré l'évolution de l'activité.

L'analyse révèle aussi la très forte répartition de la valeur ajoutée sur la période avec une moyenne de 70%. Ce qui traduit la très belle performance du cabinet.

**Figure 13** : Évolution de l'activité



Source : nous-même

### 2.3 Analyse de la rentabilité économique

L'analyse de la rentabilité est l'élément fondamental de la décision d'investir ou pas dans le projet. Elle permet d'évaluer l'impact économique du projet et de comparer la rentabilité du projet aux autres possibilités d'investissement sur le marché.

Nous avons mis en évidence trois (3) indicateurs dans cette section. Il s'agit de la Valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI) et le délai de récupération (DRA).

Le taux d'actualisation de 15% choisi a été déterminé à partir de la rentabilité exigée par les différentes parties prenantes (cf. modalité de financement).

Le tableau qui suit donne les résultats de l'évaluation.

**Tableau 11** : Tableau des indicateurs de rentabilité

Année	0	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires HT		22 666 667	40 800 000	44 880 000	49 368 000	54 304 800
Charges variables		3 310 068	4 187 886	4 218 477	4 240 279	4 281 333
Charges fixes		23 567 000	28 409 268	28 514 467	29 654 300	29 841 851
Amortissement		1 018 000	1 018 000	1 018 000	1 018 000	1 018 000
Résultat brut		-5 228 401	7 184 846	11 129 056	14 455 421	19 163 616
Impôt		453 333	2 155 454	3 338 717	4 336 626	5 749 085
Résultat net		-5 681 735	5 029 392	7 790 339	10 118 795	13 414 531
Amortissement		1 018 000	1 018 000	1 018 000	1 018 000	1 018 000
CAF		-4 663 735	6 047 392	8 808 339	11 136 795	14 432 531
Investissement	- 18 243 000					
Variation du BFR			-6 040 925	458 120	531 666	556 087
Cash -Flow		-4 663 735	12 088 317	8 350 219	10 605 129	13 876 444
Actualisé 15%		-4 055 421	9 140 505	5 490 404	6 063 517	6 899 045
Cumul cash-flow actualisé	-18 243 000	421	-13 157 917	-7 667 513	- 1 603 996	5 295 049
VAN actualisée	5 295 049 F CFA					
TRI	23,01%					
DRA	4 ans 2 mois 22 jours					

Source : nous-même



L'analyse de la rentabilité fait ressortir que tous les indicateurs sont favorables et confirment la viabilité du projet. La VAN est largement positive et le TRI surclasse le taux de rentabilité exigé par les investisseurs qui a été fixé à 15%.

Le délai de récupération du capital est de quatre (4) années et deux (2) mois

## 2.4 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité représente le chiffre d'affaires hors taxe à réaliser pour atteindre un équilibre (point mort) de l'entreprise c'est-à-dire un résultat nul. Ainsi, cette partie nous informe sur la détermination du seuil de rentabilité.

Les coûts fixes représentent la part des charges qui sera supportée même si l'entreprise ne réalise aucun chiffre d'affaires. Ils ne sont aucunement liés à l'évolution de l'activité. Il s'agit ici des salaires, le loyer, la connexion internet et les frais de comptabilité.

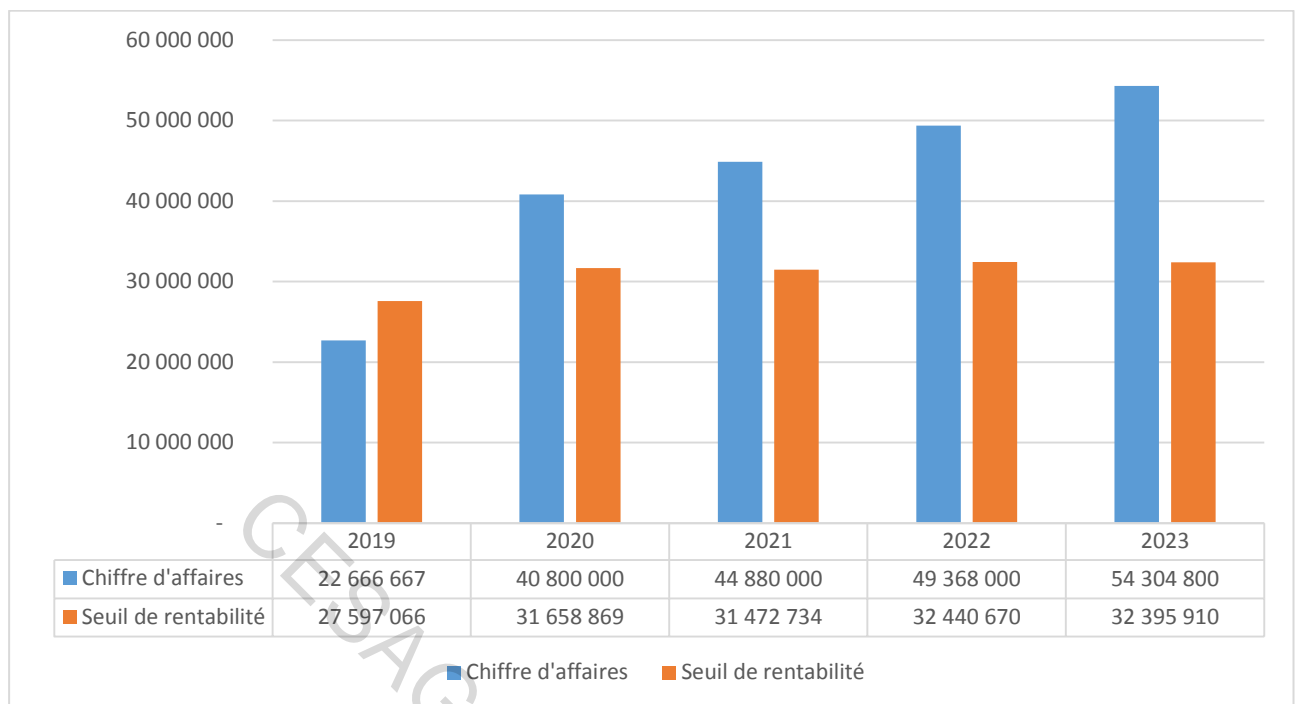
Les charges variables quant à elles sont liées totalement ou en partie au chiffre d'affaires. Celles retenues ici sont l'électricité, les frais de télécommunication, le transport, les consommables.

Le tableau ci-dessous résume la rentabilité de chaque scénario.

**Tableau 12** : Évolution du seuil de rentabilité

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires	22 666 667	40 800 000	44 880 000	49 368 000	54 304 800
Coûts fixes	23 567 000	28 409 268	28 514 467	29 654 300	29 841 851
Coûts variables	3 310 068	4 187 886	4 218 477	4 240 279	4 281 333
Marge sur CV	19 356 599	36 612 114	40 661 523	45 127 721	50 023 467
Marge sur CV en %	85%	90%	91%	91%	92%
Seuil de rentabilité	27 597 066	31 658 869	31 472 734	32 440 670	32 395 910
Point mort (en jours)	438,31	279,34	252,46	236,56	214,76

Source : nous-même

**Figure 14 : Évolution du seuil de rentabilité**

Source : nous-même

La lecture du tableau montre que la première année, l'entreprise n'atteint pas le seuil de rentabilité. Mais à partir de la deuxième année, le seuil de rentabilité est largement atteint sur l'ensemble de la période et le chiffre d'affaires croît plus vite que le seuil de rentabilité.

Cette particularité s'explique par la faiblesse des coûts variables dans les activités de prestation intellectuelles.

## 2.5 Analyse financière de la rentabilité

Afin de mieux apprécier la rentabilité du projet, nous évaluerons l'impact du mode de financement sur le résultat net. Ainsi, nous déterminerons d'une part du Return On Equity (ROE) et d'autre part, nous calculerons quelques ratios notamment celui de la rentabilité économique.

### 2.5.1 Le Return on Equity (ROE)

Littéralement, ce ratio signifie retour sur capitaux propres. Il mesure la capacité des capitaux propres à générer le résultat net. Il se calcule en faisant le rapport des capitaux propres sur le résultat net.

**Tableau 13** : Évolution de la rentabilité financière du projet.

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat net (RN)	-5 681 735	5 029 392	7 790 339	10 118 795	13 414 531
Capitaux propres(CP)	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
ROE (RN/CP)	-94,70%	83,82%	129,84%	168,65%	223,58%

Source : Nous-mêmes

L'analyse du tableau fait ressortir une rentabilité financière croissante dans le temps et largement excédentaire à partir de la deuxième année ce qui traduit ainsi la capacité de « Conseil Plus » à rémunérer ses actionnaires.

### 2.5.2 Quelques ratios

Après la rentabilité financière étudiée, nous déterminerons certains ratios afin de juger cette fois-ci de la rentabilité économique. Il s'agit de la marge opérationnelle, la marge bénéficiaire nette et de la rentabilité des capitaux investis (ROCE).

#### ➤ La marge opérationnelle

La marge opérationnelle est un indicateur très important de la rentabilité économique d'un projet. En effet, elle mesure la capacité à long terme d'une entreprise à générer du profit, car elle prend en compte uniquement le résultat d'exploitation. En effet, une entreprise qui réalise un résultat net à l'aide de son résultat financier et hors exploitation n'est pas viable à long terme.

Du point de vue de la marge opérationnelle, le cabinet « Conseil Plus » réalise une belle performance, car elle est largement positive à partir de la deuxième année et sans cesse croissante.

#### ➤ La marge bénéficiaire

La marge bénéficiaire se définit comme la proportion du résultat net dans le chiffre d'affaires. Elle permet d'apprécier l'importance des coûts de production dans une structure. En effet, si une entreprise supporte des coûts de production trop élevés, elle dégagera un résultat net relativement faible malgré son chiffre d'affaires élevé. Dans notre exemple, le cabinet récolte 20 F CFA de bénéfice pour 100 F CFA de vente.

➤ **Return On Capital Employed (ROCE)**

Le Return On Capital Employed (ROCE) mesure la rentabilité économique d'une entreprise. Elle permet d'évaluer la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation totale de son capital économique. On le détermine à partir de l'actif économique. L'actif économique ici est désigné par l'actif immobilisé et le Besoin en Fonds de Roulement.

Dans notre projet, le ROCE est supérieur à 100% à partir de la deuxième année.

**Tableau 14** : Évolution des ratios de rentabilité

RATIOS	Année				
	2019	2020	2021	2022	2023
Marge opérationnelle					
Résultat d'exploitation	-5 228 401	7 184 846	11 129 056	14 455 421	19 163 616
Chiffre d'affaires	22 666 667	40 800 000	44 880 000	49 368 000	54 304 800
Ratio de la MOP	-23,07%	17,61%	24,80%	29,28%	35,29%
Marge bénéficiaire					
Résultat net	-5 681 735	5 029 392	7 790 339	10 118 795	13 414 531
Chiffre d'affaires	22 666 667	40 800 000	44 880 000	49 368 000	54 304 800
Ratio de la Marge Bénéficiaire	-25,07%	12,33%	17,36%	20,50%	24,70%
ROCE					
Résultat d'exploitation net d'impôt	-5 681 735	5 029 392	7 790 339	10 118 795	13 414 531
Actif économique moyen	3 890 000	2 872 000	1 854 000	836 000	836 000
Ratio de la ROCE	-146,06%	175,12%	420,19%	1210,38%	1604,61%

Source : nous-même

### **3 Étude économique et risque du projet**

Cette section nous permettra de faire l'analyse économique du projet. Par conséquent, nous évaluerons l'impact du projet sur l'économie de la Côte d'Ivoire, et nous analyserons les risques potentiels qui menacent le projet.

#### **3.1 Impacts.**

Malgré le coût relativement faible du projet, l'impact du projet ne doit en aucun cas être négligé. En effet, le changement idéologique qu'il implique et son importance stratégique dans l'économie ivoirienne en font un acteur majeur du développement du pays. Son impact sera analysé tant sur le plan social que sur le plan économique.

##### **3.1.1 Impact social**

Les effets directs, mais surtout indirects du projet permettront une réduction importante du taux de chômage en Côte d'Ivoire. L'un des objectifs principaux du projet est justement de permettre aux PME d'exploiter tout leur potentiel. Le positionnement stratégique des PME et leur importance dans l'économie ivoirienne favorisent la réussite du projet et apporteront une bouffée d'oxygène à l'emploi des jeunes notamment.

##### **3.1.2 Impact économique**

L'autre impact tout aussi important porte sur le plan économique, car l'objectif de tout cabinet de conseils est de permettre à sa clientèle de décupler sa capacité de production. Ainsi, la réussite du projet est intimement liée à celle des PME qui représentent près de 98% du tissu économique de la Côte d'Ivoire<sup>29</sup>. Cette forte concentration des PME en Côte d'Ivoire permettra de soutenir la croissance de l'économie.

---

<sup>29</sup> Une étude menée conjointement par les cabinets Okan Consulting et Dalberg pour le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME

## **3.2 Risques du projet**

Les risques du projet sont tout aussi importants au regard du caractère innovant et de la grande ambition qu'il porte. Au titre des risques, nous distinguons les risques internes et externes au projet.

### **3.2.1 Risques de l'environnement externe**

Le risque externe majeur auquel fera face le projet est le risque politique. En effet, après plus d'une décennie de crise politico-militaire, la Côte d'Ivoire a retrouvé depuis 2011 relative stabilité socio-politique au regard des énormes dissensions qui ont caractérisé la société ivoirienne ces dernières années. Les futures élections prévues pour octobre 2020 ne sont pas de nature à rassurer les investisseurs. Ce climat délétère est alors un risque à prendre très au sérieux.

### **3.2.2 Risques de l'environnement interne**

Le caractère innovant du projet et la difficulté à cerner un secteur des PME très informel font planer une incertitude quant à la réussite de la politique commerciale menée par le promoteur. En effet, le secteur des PME surtout africaines a la particularité de ne pas répondre forcément aux normes marketing généralement élaborées. Il est difficile dans un tel schéma d'anticiper la réaction du marché à des produits, bien que l'utilité de ces produits ne soit pas à prouver (cf. Analyse de la clientèle potentielle). Il résulte alors du choix du promoteur de privilégier l'originalité, la simplicité et surtout la flexibilité dans son approche commerciale afin de cerner le secteur complexe des PME.

## CONCLUSION

Ce présent projet se veut avant tout un cadre de réflexion à la problématique de développement des PME et plus largement au développement de la Côte d'Ivoire. Car comme il a été démontré dans cette étude, les PME peuvent et doivent être le moteur du développement en Afrique.

En effet, malgré toutes ses potentialités l'Afrique peine à amorcer le chemin d'un développement stable. Ainsi, la nécessité d'accompagner les PME du continent a été démontrée afin de leur permettre de contribuer pleinement à l'essor de l'Afrique.

Sans avoir la prétention de révolutionner le cadre conceptuel des différentes stratégies de développement des PME, l'objectif était de souligner l'importance de pousser la question de développement au-delà du financement. La finance, bien qu'étant un élément crucial de la viabilité des PME, doit rester un moyen et non une finalité. C'est ainsi qu'il a été proposé d'axer l'accompagnement des PME sur le plan managérial.

Le contexte est difficile compte tenu de l'opacité du secteur, mais l'enjeu est crucial pour le développement de la Côte d'Ivoire. D'où la nécessité de mettre en œuvre un tel projet.

L'étude de la viabilité économique et technique du projet nous a emmené tout d'abord à analyser le cadre macroéconomique de la Côte d'Ivoire et l'environnement des affaires dans lequel baignent les entreprises. Ensuite, l'étude sectorielle a mis l'accent essentiellement sur les contraintes auxquelles le renforcement des capacités peut faire face. L'étude de la clientèle quant à elle a fait ressortir les caractéristiques de la demande du secteur en dévoilant les différentes opportunités que peut générer une telle démarche.

Au total, il a été démontré la rentabilité d'un tel projet avec une valeur actuelle nette de 5 295 049 F CFA, un taux de rendement interne de 23,01%, et un délai de récupération du capital de quatre (4) ans deux (2) mois qui est plus qu'acceptable.

Par ailleurs, le projet contribuera à la croissance économique compte tenu de la position stratégique du secteur des PME.

De plus, le projet se positionne comme un vecteur important de réduction du chômage en Côte d'Ivoire vu l'importance des PME dans notre pays.

Alors en prenant en compte les facteurs financiers, économiques et sociaux du projet, il apparaît évident que le projet revêt une importance capitale pour le rayonnement de l'économie ivoirienne et in fine le bonheur des populations ivoiriennes.

Cependant, la difficulté résidera entre autres dans la mise en œuvre de la politique commerciale et l'approche d'une clientèle jugée très conservatrice (cf. Analyse de l'environnement sectoriel du projet).

C'est pourquoi l'expérience du promoteur dans la consultance et sa connaissance du secteur représentent un atout déterminant pour l'aboutissement du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

- 1 O. GIACOMIN/F. JANSSEN/J.L GUYOT/O. LOHEST, 2011, l'entrepreneuriat contraint et volontaire : Quel impact sur le choix sectoriel, Édition érudite
- 2 VERNIMMEN PIERRE, 2013, Finance d'entreprise 2014, 12e éd. Broché,

### **Mémoires**

1. DJE NGORAN PAUL (2012), l'accompagnement des PME de l'espace UEMOA à l'appel public à l'épargne : Cas d'UIREVI
2. DOV ZERAH, l'assistance technique au service du secteur privé : un outil de développement, PRORACO
3. ARIFA HASSANE (2015), Création d'un cabinet d'accompagnement des PME dans la recherche de financement au Niger, dénommé « emerging Capital »

### **Articles et rapport d'études**

1. Institut National de la Statistique, annuaire statistique 2017
2. Banque Mondiale (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017), Rapports « Doing Business »
3. Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME / consortium Okan Consulting/Dalberg (2013), STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES PME IVOIRIENNES
4. GZ Fulgence, 2013, Côte d'Ivoire : qu'est-ce qui freine les PME ?
5. Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME, 2013, rapport « Promotion des PME »

### **Webographie**

<http://www.banquemondiale.org/>

<http://www.ins.ci/>

<http://www.commerce.gouv.ci/>

<http://www.lejecos.com/>

<http://www.dgi.gouv.ci>

<http://www.goafricaonline.com/>

## ANNEXES

### Annexe 1 : Questionnaire aux structures d'encadrement des PME

#### QUESTIONNAIRE

*Dans le cadre du projet de création d'une structure œuvrant au renforcement des capacités des PME en Côte d'Ivoire, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous.*

*N. B. Veuillez saisir vos réponses dans la cellule correspondante en indiquant le chiffre correspondant*

*Merci*

N°	Question	Proposition	Votre Choix
1	NOM et PRÉNOM		
2	Fonction		
3	Institution		
4	Que pensez-vous des capacités managériales des entrepreneurs ?		
5	Que pensez-vous des moyens techniques dont disposent les entrepreneurs ?		
6	Quelles sont les principales difficultés auxquelles sont confrontées les PME ?		
7	Pensez-vous pouvoir répondre à toutes ses attentes ?		
8	Comment appréciez-vous l'arrivée d'une structure œuvrant au renforcement des capacités des PME ?		
9	Pensez-vous que les PME peuvent améliorer leurs performances ?		

**Annexe 2 : Questionnaire aux entrepreneurs****QUESTIONNAIRE**

*Dans le cadre du projet de création d'une structure œuvrant au renforcement des capacités des PME en Côte d'Ivoire, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous.*

*N. B. Veuillez saisir vos réponses dans la cellule correspondante en indiquant le chiffre correspondant*

*Merci*

N°	Question	Proposition	Votre Choix
1	NOM et PRÉNOM		
2	ADRESSE		
3	Secteur d'activité	1. Commerce 2. Agriculture 3. Immobilier 4. Industrie 5. Service 6. Autres	
4	Avez-vous entendu parler des services de l'État accompagnant les PME ?	1. Oui 2. Non	
5	Êtes-vous totalement satisfait du CEPICI, Maison de l'Entreprise et autres services de l'État accompagnant les PME ?	1. Oui 2. Non	
6	Quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face quotidiennement ?	1- Accès au financement 2- Gestion de l'activité 3- Gestion du temps 4- Autres	
7	Pensez-vous que votre structure puisse doubler ou tripler ses capacités ?	1. Oui 2. Non	

8	Comment êtes-vous arrivés à l'entrepreneuriat ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vous voulez plus de richesses</li> <li>2. L'entrepreneuriat représente votre passion</li> <li>3. Vous n'avez eu aucune autre opportunité</li> <li>4. Autres</li> </ol>	
9	Accepteriez-vous qu'une structure vous aide à augmenter considérablement les résultats de votre entreprise ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oui</li> <li>2. Non</li> </ol>	
10	Sur quel plan, pensez-vous avoir besoin de conseils ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Montage de dossier financier</li> <li>2- Marketing</li> <li>3. Gestion financière</li> <li>4- logiciels</li> <li>5- Formation</li> <li>6- Autres</li> </ol>	
11	Quel budget seriez-vous prêt à allouer à un service ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- moins de 100 000</li> <li>2- 10 000 et 50 000</li> <li>3- 50 000 et 75 000</li> <li>4- 75 000 et 100 000</li> <li>5- plus de 100 000</li> </ol>	
12	Préférez-vous une offre aux forfaits déjà prédéfinis ou une offre personnalisée par devis ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forfait</li> <li>2. Devis personnalisé</li> </ol>	
13	Le fait de pouvoir régler une prestation deux (2) mois après sa réalisation vous paraît-il déterminant ?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- très</li> <li>2- moyennement</li> <li>3- sans importance</li> </ol>	

14	Avez-vous déjà eu à recourir à des services extérieurs pour vous aider dans votre gestion quotidienne ?	1. Oui 2. Non	
15	Si oui, avez-vous été satisfait ?	1. Oui 2. Non	
16	Planifiez-vous d'agrandir votre business ?	1. Oui 2. Non	
17	Si oui, êtes-vous confrontés à des difficultés qui vous empêchent de démarrer ?	1- Financement 2. Méconnaissance du domaine 3. manque d'appui technique 4. Autres	
18	Craignez-vous l'implication extérieure dans la gestion quotidienne de vos activités ?	1. Oui 2. Non	
19	Si oui, quel risque spécifique craignez-vous	1-Manque de professionnalisme 2- Divulgence de vos données sensibles 3-services sans intérêt 4- Service trop cher 5- Autres	
20	Allez-vous régulièrement sur les réseaux sociaux ?	1. souvent 2. Moyennement 3. Pas souvent	

**Annexe 3 : Compte de résultat prévisionnel**

DÉSIGNATIONS	1	2	3	4	5
Chiffre d'affaires	22 666 667	40 800 000	44 880 000	49 368 000	54 304 800
Loyer	3 000 000	3 000 000	3 040 000	3 040 000	3 100 000
Électricité	800 123	1 200 342	1 202 345	1 207 398	1 219 473
Connexion internet	396 000	396 000	396 000	396 000	396 000
Frais de télécommunication	720 000	737 654	746 543	749 654	757 865
Transport	829 945	836 433	840 654	841 352	842 341
Expert-comptable	2 400 000	2 437 625	2 500 035	2 609 650	2 722 876
Publicité	971 000	975 643	978 432	988 650	1 002 975
Consommable	960 000	1 413 457	1 428 935	1 441 875	1 461 654
Total charges d'exploitations	10 077 068	10 997 154	11 132 944	11 274 579	11 503 184
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>12 589 599</b>	<b>29 802 846</b>	<b>33 747 056</b>	<b>38 093 421</b>	<b>42 801 616</b>
<b>VA/CA</b>	<b>55,54%</b>	<b>73,05%</b>	<b>75,19%</b>	<b>77,16%</b>	<b>78,82%</b>
Frais de personnel	16 800 000	21 600 000	21 600 000	22 620 000	22 620 000
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-4 210 401</b>	<b>8 202 846</b>	<b>12 147 056</b>	<b>15 473 421</b>	<b>20 181 616</b>
<b>EBE/CA</b>	<b>-18,58%</b>	<b>20,11%</b>	<b>27,07%</b>	<b>31,34%</b>	<b>37,16%</b>
Amortissement	1 018 000	1 018 000	1 018 000	1 018 000	1 018 000
Résultat net d'exploitation	-5 228 401	7 184 846	11 129 056	14 455 421	19 163 616
RE/CA	-23%	18%	25%	29%	35%
Produits financiers					
Charges financières					
<b>Résultats financiers</b>					
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>-5 228 401</b>	<b>7 184 846</b>	<b>11 129 056</b>	<b>14 455 421</b>	<b>19 163 616</b>
Impôt BIC 30%	453 333	2 155 454	3 338 717	4 336 626	5 749 085
<b>Résultat net</b>	<b>-5 681 735</b>	<b>5 029 392</b>	<b>7 790 339</b>	<b>10 118 795</b>	<b>13 414 531</b>
<b>RN/CA</b>	<b>-25,07%</b>	<b>12,33%</b>	<b>17,36%</b>	<b>20,50%</b>	<b>24,70%</b>
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>-4 663 735</b>	<b>6 047 392</b>	<b>8 808 339</b>	<b>11 136 795</b>	<b>14 432 531</b>

Source : nous-même

**Annexe 4 : Tableau de la masse salariale**

	2019			2020			2021			2022			2023		
	eff	SBME	SB	eff	SBME	SB	eff	SBME	SB	eff	SBME	SB	eff	SBME	SB
<b>Direction Générale</b>	<b>2</b>	<b>1 300 000</b>	<b>10 800 000</b>	<b>2</b>	<b>1 300 000</b>	<b>15 600 000</b>	<b>2</b>	<b>1 300 000</b>	<b>15 600 000</b>	<b>2</b>	<b>1 365 000</b>	<b>16 380 000</b>	<b>2</b>	<b>1 365 000</b>	<b>16 380 000</b>
Manager général	1	800 000	4 800 000	1	800 000	9 600 000	1	800 000	9 600 000	1	840 000	10 080 000	1	840 000	10 080 000
Assistant du manager	1	500 000	6 000 000	1	500 000	6 000 000	1	500 000	6 000 000	1	525 000	6 300 000	1	525 000	6 300 000
<b>Service IT</b>	<b>2</b>	<b>500 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>2</b>	<b>500 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>2</b>	<b>500 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>2</b>	<b>520 000</b>	<b>6 240 000</b>	<b>2</b>	<b>520 000</b>	<b>6 240 000</b>
Informaticien	1	400 000	4 800 000	1	400 000	4 800 000	1	400 000	4 800 000	1	420 000	5 040 000	1	420 000	5 040 000
Stagiaire	1	100 000	1 200 000	1	100 000	1 200 000	1	100 000	1 200 000	1	100 000	1 200 000	1	100 000	1 200 000
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1 800 000</b>	<b>16 800 000</b>	<b>4</b>	<b>1 800 000</b>	<b>21 600 000</b>	<b>4</b>	<b>1 800 000</b>	<b>21 600 000</b>	<b>4</b>	<b>1 885 000</b>	<b>22 620 000</b>	<b>4</b>	<b>1 885 000</b>	<b>22 620 000</b>

Source : nous-même

## Table des matières

DÉDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	v
FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET .....	viii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE I : OPPORTUNITÉ ÉCONOMIQUE DE CRÉATION D'UN CABINET POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES PME EN CÔTE D'IVOIRE .....	6
1 Analyse de l'environnement des PME en Côte d'Ivoire .....	6
1.1 Analyse du cadre macroéconomique .....	6
1.2 Analyse de l'environnement institutionnel.....	7
1.3 Analyse de l'environnement sectoriel du projet.....	8
1.4 Analyse de l'environnement Technologique et écologique .....	10
1.4.1 Analyse de l'environnement Technologique.....	10
1.4.2 Analyse de l'environnement écologique .....	10
1.5 Cadre règlementaire des PME en Côte d'Ivoire.....	10
1.5.1 Au plan sous régional.....	11
1.5.2 Au plan national .....	11
2 Évaluation de l'offre d'encadrement et de conseils aux PME en Côte d'Ivoire.....	11
2.1 L'encadrement de l'État ivoirien.....	12
2.1.1 Création d'un cadre institutionnel et règlementaire relatif aux activités des PME. 12	
2.1.2 Mise en place d'une politique de financement en relation avec le Ministère de l'Économie et des Finances .....	14
2.1.3 La promotion des PME .....	14



2.1.4	La mise en place d'une politique d'encadrement des PME .....	14
2.2	L'analyse de l'intensité concurrentiels (Les 5 forces de Porter) .....	14
2.3	Synthèse de l'analyse de l'offre d'encadrement des PME. ....	15
3	Analyse de la clientèle potentielle .....	17
3.1	Objectifs de l'étude de marché .....	17
3.2	Cible potentielle.....	17
3.3	Procédure d'élaboration de l'étude.....	18
3.4	La rédaction du questionnaire.....	18
3.5	Administration du questionnaire .....	18
3.6	Résultat de l'étude .....	18
3.7	Synthèse de l'étude de marché .....	22
CHAPITRE II : ÉTUDE DE FAISABILITÉ TECHNIQUE DU PROJET .....		24
1	Présentation du promoteur et du projet.....	24
1.1	État civil.....	24
1.2	Naissance de l'idée et motivations du promoteur.....	24
2	Organisation et moyens nécessaires à la mise en place du cabinet.....	25
2.1	Propositions techniques et juridiques du projet.....	25
2.1.1	Actionnariat de « Conseil Plus ».....	25
2.1.2	Description des infrastructures et équipements.....	26
2.1.3	Structure organisationnelle.....	27
2.1.4	Plan des ressources humaines .....	29
2.1.5	Processus d'élaboration du conseil aux clients .....	30
2.1.6	Calendrier d'exécution .....	31
2.1.7	Statut juridique du projet.....	32
2.2	Propositions stratégiques et marketing.....	32
2.2.1	Objectifs marketing.....	33
2.2.2	Clientèle cible et positionnement.....	33

2.2.3	Choix de la stratégie.....	33
2.2.4	Plan d'action commercial ou marketing mix .....	34
2.2.4.1	Politique produit.....	34
2.2.4.2	La politique de prix.....	36
2.2.4.3	La politique promotion (communication).....	36
2.2.4.4	La politique image de marque.....	37
CHAPITRE III : ÉTUDE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE DU PROJET.....		38
1	Évaluation du coût du projet et modalités de financement.....	38
1.1	Les dépenses d'investissement.....	38
1.2	Les frais d'établissement.....	38
1.3	Immobilisations corporelles.....	39
1.4	Amortissement des éléments de l'actif.....	39
1.5	Les immobilisations incorporelles.....	40
1.6	Le besoin en fonds de roulement.....	40
1.7	Mode de financement.....	41
1.8	Plan de financement du projet.....	42
2	Prévisions financières du projet.....	44
2.1	Chiffre d'affaires prévisionnel.....	44
2.2	Le compte de résultat prévisionnel.....	46
2.3	Analyse de la rentabilité économique.....	47
2.4	Seuil de rentabilité.....	48
2.5	Analyse financière de la rentabilité.....	49
2.5.1	Le Return on Equity (ROE).....	49
2.5.2	Quelques ratios.....	50
3	Étude économique et risque du projet.....	52
3.1	Impacts.....	52
3.1.1	Impact social.....	52

3.1.2	Impact économique.....	52
3.2	Risques du projet.....	53
3.2.1	Risques de l'environnement externe.....	53
3.2.2	Risques de l'environnement interne .....	53
	CONCLUSION.....	54
	BIBLIOGRAPHIE .....	56
	ANNEXES .....	57

CESAG - BIBLIOTHEQUE