CENTRE AFRICAIN D'ÉTUDES SUPÉRIEURES EN GESTION

MASTER EN BANQUE ET FINANCE
MBF

OPTION

MARCHÉS FINANCIERS ET FINANCE D'ENTREPRISE

PROJET PROFESSIONNEL POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MBF

CESAG - BIBLIOTHEQUE

THÈME

LINKNET AFRICA

Création d'une Société de Services et d'Ingénierie Informatique (SSII) au Sénégal

Présenté par

R. Mouslim KOUASSI

Stagiaire MBF
17e Promotion

Superviseur

M. Ababacar SECK

Responsable du Master en Banque et Finance

Enseignant associé au CESAG

JUIN 2018

DÉDICACE

Ce projet professionnel est dédié à :

- ma mère, feue Fatima BOURAÏMA ;
- ma tante, Clarisse HONLIASSO ;
- ma tutrice, Chantal OUEDRAOGO.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous remercions très sincèrement :

- Monsieur Ababacar SECK, Responsable du programme de Master en Banque et Finance, pour ses conseils et son accompagnement au cours de la rédaction de ce projet ;
- Dr. Alassane OUATTARA, enseignant chercheur au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour sa disponibilité et son aide dans le cadrage et la délimitation du thème de ce projet professionnel ;
- Monsieur Djossè ATCHADE, associé gérant à LINKNET AFRICA Bénin, pour sa confiance et son appui permanent dans le cadre de ce projet ;
- Monsieur Gilles MORISSON, Premier Responsable du Programme Master en Banque et Finance, pour ses conseils, son soutien financier et moral tout au long de la formation ;
- Monsieur Paul Honoré HOUEDANOU, pour son accueil et son aide pendant notre installation à Dakar ;
- l'ensemble du corps professoral du MBF, pour la qualité de la formation reçue ;
- les stagiaires de la 17e promotion du MBF, pour l'esprit de fraternité et d'amitié développé au cours de la formation ;
- nos parents et amis, qui de près ou de loin ont participé à la réussite de ce projet de vie qu'est le diplôme du MBF.

CESAG BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ANSD *: Agence Nationale des Statistiques et de la Démographie*
APIX *: Agence nationale pour la Promotion des Investissements et des grands travaux*
BCE *: Bureau d'Appui à la Création d'Entreprise*
BFAD *Bureau des Formalités Administratives et Domaniales*
BFR *Besoin en Fonds de Roulement*
BPaaS *: Business Process as a Service*
CDP *: Commission de Protection des Données*
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFPA *: Centre de Facilitation des Procédures Administratives*
CIRDI *: Centre International pour le Règlement des Différends Relatifs aux Investissements*
CMPC : Coût Moyen Pondéré du Capital
DaaS *: Data as a service*
DIIEZ *: Dakar International Integrated Economic Zone*
GIE *: Groupements d'Intérêt Économique*
IaaS *: Infrastructure as a Service*
ICANN *: Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*
ICS *: Industries Chimiques du Sénégal*
NaaS *: Network as a Service*
PaaS : Platform as a Service
PIB *: Produit Intérieur Brut*
PME *: Petite et Moyenne Entreprise*
PSE *: Stratégie Sénégal Numérique*
RGE *: Recensement Général des Entreprises*
SA *: Société Anonyme*
SaaS *: Software as a Service*
SARL *: Sociétés à Responsabilité Limitée*
SSII *: Société de Services et d'Ingénierie Informatique*
STaaS *: Storage as a Service*
STIC *: Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication*
SUARL *: Sociétés Unipersonnelles à Responsabilité Limitée*
TIC *: Technologies de l'Information et de la Communication*
UEMOA *: l'Union Économique et Monétaire Ouest Africain*
UIT *: Union Internationale des Télécommunications*

CESAG BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Évolution des principaux indicateurs economiques du Senegal 2015-2018 10
Tableau 2 : Repartition des PME par region et selon la forme d'exploitation 18
Tableau 3 : Modele economique de Linknet Africa 27
Tableau 4 : Tableau recapitulatif des prix forfaitaires des offres de Linknet Africa 33
Tableau 5 : Évolution des recrutements de Linknet Africa 37
Tableau 6 : Estimation du BFR de demarrage de Linknet Africa 43
Tableau 7 : Repartition des modalites de financement du projet 44
Tableau 8 : Évolution anticipee des ventes de Linknet Africa 45
Tableau 9 : Évolution du chiffre d'affaires de Linknet Africa sur la periode 2019-2023 46
Tableau 10 : Évolution des charges salariales de Linknet Africa sur la periode 2019-2023 47
Tableau 11 : Tableau d'amortissement de l'emprunt bancaire 48
Tableau 12 : Compte de resultat previsionnel de Linknet Africa sur cinq ans 49
Tableau 13 : Évolution des CAF actualises 52
Tableau 14 : Planning du lancement de Linknet Africa 56
Tableau 15 : *Repartition des unites economiques par region selon la forme juridique (%)* 70
Tableau 16 : Repartition des unites economiques par region (%) 70
Tableau 17 : Avantages et inconvenients des formes juridiques des entreprises au Senegal 71
Tableau 18 : Tableau comparatif des formes juridiques des entreprises 72
Tableau 19 : Cout total du projet 73
Tableau 20 : Detail des frais d'etablissement 73
Tableau 21 : Detail des frais de logiciels et formation 74
Tableau 22 : Detail des frais de travaux et agencements 74
Tableau 23 : Detail du poste « materiel de bureau » 74
Tableau 24 : Detail du poste « mobiliers de bureau » 74
Tableau 25 : Detail du poste « materiel et outillages » 75
Tableau 26 : Plan de financement previsionnel 76
Tableau 27 : Budget des ventes 2019 77
Tableau 28 : Budget detaille des ventes 2019 78
Tableau 29 : Investissements et financement du projet 80
Tableau 30 : Évolution des charges salariales 80
Tableau 31 : Tableau des amortissements des investissements 81
Tableau 32 : Seuil de rentabilite previsionnel de Linknet Africa 81
Tableau 33 : Soldes intermediaires de gestion previsionnelle de Linknet Africa 82
Tableau 34 : Capacite d'autofinancement previsionnelle de Linknet Africa 82
Tableau 35 : Budget de tresorerie 2019 83
Tableau 36 : Determination de la valeur residuelle du projet 85

CESAG BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : REPARTITION DES UNITES ECONOMIQUES SELON LA TAILLE 17
FIGURE 2 : DETERMINATION DU DOMAINE D'ACTIVITE STRATEGIQUE DE LINKNET AFRICA..... 31
FIGURE 3 : ORGANIGRAMME DE LINKNET AFRICA 38
FIGURE 4 : ÉVOLUTION DU BUDGET DE TRESORERIE 2019 50
FIGURE 5 : ÉVOLUTION DE LA CAF PREVISIONNELLE ET DE L'AUTOFINANCEMENT NET..... 51

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE 1 : CADRE MACROECONOMIQUE DE LA FOURNITURE DES SERVICES INFORMATIQUES AU SENEGAL ET ETUDE DE MARCHE 8

1.1. DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES AU SENEGAL 9
1.2. ANALYSE DU SECTEUR DES SERVICES INFORMATIQUES ET DE LA CONCURRENCE 15

CHAPITRE 2 : PRESENTATION GENERALE DES SERVICES DE LINKNET AFRICA SENEGAL ET ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE, ORGANISATIONNELLE ET MARKETING DU PROJET 22

2.1. LINKNET AFRICA SENEGAL 23
2.2. PROPOSITIONS TECHNIQUES, STRATEGIQUES, MARKETING ET ORGANISATIONNELLES 26

CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES DE LINKNET AFRICA SENEGAL 41

3.1. ÉTUDE FINANCIERE DU PROJET 42
3.2. ÉTUDE ECONOMIQUE ET PLANNING DES ACTIVITES DU PROJET. 52

CONCLUSION GÉNÉRALE 57

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 60

ANNEXES 61

ANNEXE 1 : BRÈVES SUR LES SERVICES DE CLOUD COMPUTING 62
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ÉTUDE DE MARCHÉ AUPRES DES PME/PMI 66
ANNEXE 3 : RÉPARTITION DES UNITES ÉCONOMIQUES PAR RÉGION SELON LA FORME JURIDIQUE 70
ANNEXE 4 : REPARTITION DES UNITES ECONOMIQUES PAR REGION (%) 70
ANNEXE 5 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES FORMES JURIDIQUES DES ENTREPRISES AU SENEGAL 71
ANNEXE 6 : COMPARAISON DES FORMES JURIDIQUES DES ENTREPRISES 72
ANNEXE 7 : COÛTS DU PROJET 73
ANNEXE 8 : PLAN DE FINANCEMENT PRÉVISIONNEL 76
ANNEXE 9 : BUDGET DES VENTES 2019 77
ANNEXE 10 : TABLEAUX DE L'ÉTUDE FINANCIÈRE SUR 5 ANS 79

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET

Intitulé	**LINKNET AFRICA**
Forme juridique	**Société à responsabilité limitée (SARL) au capital social de 2 500 000 F. CFA**
Localisation	**Dakar – Sénégal**
Promoteur	**R. Mouslim KOUASSI**
Coût	**51 488 500 F. CFA**
Modalités de financement	**Apport des promoteurs (2/3) 36 488 500 F CFA** **Emprunt bancaire (1/3) 15 000 000 F CFA**
Indicateurs clés	➔Capital social : **2 500 000 F CFA** ➔Comptes associés **: 33 988 500 F CFA** ➔Chiffre d'affaires moyen : **244 958 019 F CFA** ➔Résultat moyen : **22 117 508 F. CFA**
Taux de rentabilité interne du projet	**36%**
Nombre d'emplois créés	**25 en 5 années**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) jouent un rôle de plus en plus important dans la compétitivité et dans l'efficacité des organisations de travail, publiques ou privées. En effet, depuis l'avènement de l'internet à la fin du XXe siècle et le développement subséquent de l'internet des objets, l'intégration des TIC dans les processus organisationnels est devenue l'un des éléments fondamentaux de la réussite des politiques structurelles. Elle recherche une réduction des coûts de production et veut contribuer à l'efficacité de l'action humaine.

Selon le rapport « Technologies Clés 2015[1] », le secteur des TIC représente un segment majeur de l'économie des principaux pays industrialisés avec une contribution directe de 5,9 % du PIB en Europe et 7,5 % aux États-Unis. Au-delà du secteur lui-même, les TIC contribuent au développement de tous les autres secteurs économiques, soit par exemple 50 % de la croissance de la productivité en Europe. Les perspectives de croissances du secteur des Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication (STIC) sont considérables avec 8 % de croissance par an pour l'économie d'internet jusqu'en 2016.

Cette place reconnue aux TIC s'est manifestée au fil des années par une augmentation de la demande des gadgets et outils technologiques, que ce soit sur le plan de l'individu ou à l'échelle de l'entreprise publique, privée et de l'organisation administrative. Pour les individus, cette demande se concentrera sur les outils nécessaires à un accès efficient à l'information et aux divertissements[2]. Du point de vue des organisations privées, elle concerne l'intégration des TIC pour une meilleure productivité et une meilleure expérience client. Quant aux États, les applications prennent de plus en plus la forme de plateforme d'E-Gouvernement ou d'administration électronique, de journaux en ligne, de système de télédéclaration d'impôt pour l'administration fiscale ou des systèmes de vote électronique. Mais, quel que soit l'utilisateur, l'on assiste à un usage récurent du Cloud Computing[3].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie Numérique, France (2015), *Rapport Technologie Clés,* 301 pages.

[2] Université de Lille (2011), *Rapport sur l'usage des TIC, entre vie privée et vie professionnelle*- http://www.grappa.univ-lille3.fr/traitementdenquete/2011/Rapports/tic.html

[3] Le Cloud Computing désigne la livraison de ressources et de services à la demande par internet, le stockage et l'accès aux données par l'intermédiaire d'internet plutôt que via le disque dur d'un ordinateur.

En effet, avec le développement remarquable du Cloud Computing, les différents utilisateurs d'internet et de l'informatique cherchent à profiter au mieux des services et des applications disponibles en ligne en mode services à la demande et facturation à l'usage. En fait, avec le Cloud, les organisations, institutions et entreprises n'ont plus besoin d'investir lourdement dans des ressources informatiques, limitées, et requérant une gestion interne lourde et coûteuse. Elles peuvent aller vers un modèle Cloud Computing où elles achètent et louent des ressources en ligne.

L'Union Internationale des Télécommunications (UIT)[4] révèle dans son rapport annuel sur la **Mesure de la Société d'Information** publié en 2017, une amélioration continuelle de l'Indice de développement de l'ICT[5] dans la majorité des pays. En effet, la valeur moyenne de cet indice pour l'ensemble des économies enregistre une hausse de 0,18 point entre 2016 et 2017. Il s'établit à 5,11 points avec une croissance remarquée notamment dans les pays en développement, par suite de leurs efforts pour l'amélioration de leurs systèmes technologiques. Toutefois, le rapport remarque un écart profond entre les pays développés et ceux en voie de développement dont le retard se remarque dans les domaines de l'utilisation de l'internet et des services hébergés. Selon l'UIT, plus de la moitié des ménages dans le monde ont désormais accès aux services de télécommunications. Mais les populations en Europe jouissent d'une utilisation des outils technologiques de meilleure qualité que ceux en Afrique avec une forte avance dans les domaines des services hébergés.

Pourtant, l'accès des pays africains aux technologies de l'information et de la communication est une préoccupation très présente dans les discours des organisations internationales et des dirigeants africains depuis les années soixante-dix. Elle s'est traduite, au fil des années par la notion de « **transfert des technologies** » puis celle de **fracture numérique [6]».** Cet accès à la technologie est par ailleurs mis en avant comme l'un des moyens pour rattraper le retard africain en matière de développement.

CESAG BIBLIOTHEQUE

[4] L'UIT (Union Internationale des Télécommunications) est l'institution spécialisée des Nations unies pour les questions relatives aux technologies de l'information et de la communication (TIC).

[5] Indice élaboré par l'UIT pour mesurer l'utilisation des technologies de la télécommunication dans le monde.

[6] Abdelfettah Benchenna, « Les TICs dans les pays des Suds : Quarante années de recherche — 1970 – 2010 », *tic & société* [en ligne], Vol. 5, n° 2-3 | 2e sem. 2011/1er sem. 2012, mis en ligne le 21 juin 2012, consulté le 20 mai 2018.

En effet, les TIC représentent tout particulièrement un important centre d'intérêt pour la jeunesse du continent africain qui est constituée à plus de 45% par une population âgée de moins de 15 ans. Née au moment de l'avènement planétaire des TIC, elle perçoit dans sa grande majorité l'utilisation des TIC comme une évidence. Dans ce contexte, les efforts se multiplient pour la vulgarisation des nouvelles technologies en Afrique. Il faut noter par exemple la tenue à Tunis (Tunisie) en 2005 du Sommet Mondial sur la Société de l'Information (SMSI) ou de plusieurs autres évènements (table ronde de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) intitulée «Connecter le monde», panel de haut niveau de l'UIT rassemblant les ministres en charge des TIC de l'Inde, du Mexique et de la République du Congo, des représentants de la Commission européenne, de la Grameen Foundation et de l'Agence coréenne pour la promotion du numérique ainsi que des cadres supérieurs de Nokia, Sentech et Skype) destinés à favoriser l'implication des TIC dans les systèmes africains.

Au Sénégal, pays qui fait figure de pionnier dans le domaine des TIC en Afrique de l'Ouest, la volonté d'intégrer les TIC au processus de développement s'est exprimée par le plan Stratégie Sénégal Numérique (PSE) 2016-2025[7]. Ce plan consacre le développement des technologies de l'information et de la communication comme l'un des piliers de l'émergence du Sénégal en 2035 avec une contribution estimée à 10% du Produit Intérieur Brut (PIB) à l'horizon 2025. Pour y arriver, le gouvernement sénégalais propose une relation privilégiée entre le secteur public, le secteur privé et la société civile. L'objectif est une utilisation généralisée du numérique à tous les niveaux de la société : administration, citoyens et entreprises.

En réalité, pour donner suite au développement progressif du sous-secteur des télécommunications facilité par la privatisation de l'opérateur historique SONATEL et l'ouverture du marché à d'autres opérateurs, le déploiement du haut débit au Sénégal a stimulé l'échange et l'exploitation de données massives tant privées que publiques. Cette forte capacité de collecte et de transaction de données en masse se traduit par une augmentation de la demande en stockage, en traitement et en exploitation des données générées. Elle implique aussi une recherche de réduction des coûts d'ingénierie

[7] Le Plan Sénégal Emergent, PSE, est le cadre de référence des politiques du gouvernement sénégalais visant à conduire le Sénégal sur la voie de l'émergence à l'horizon 2035.

CESAG BIBLIOTHEQUE

informatique utilisés. Elle appelle enfin à un savoir-faire avéré dans le domaine du Cloud Computing et des services informatiques en général.

C'est cette demande prospective de professionnels dans les domaines du Cloud Computing, de la conservation, de la gestion et de l'utilisation efficiente des données de masse couplée à l'existence d'un environnement technologique et numérique en plein essor que nous avons décidé de mener une réflexion sur le projet "**LINKNET AFRICA, Mise en place d'une Société de Services et d'Ingénierie Informatique (SSII) au Sénégal"**. Précisions ici que LINKNET AFRICA est une société de services informatiques créée et déjà établie au Bénin. Elle se spécialise dans les services informatiques au profit des petites et moyennes entreprises, les institutions publiques et semi-publiques[8].

CESAG - BIBLIOTHEQUE

À travers ce projet, notre ambition est de faire de Linknet Africa au Sénégal l'interlocuteur privilégié du consommateur dans le cadre de son accès aux services de Cloud Computing, qu'il s'agisse de l'individu, de l'entreprise privée, de l'institution publique ou semi-publique. Nous envisageons d'intégrer le marché sénégalais pour bénéficier des facilités technologiques qu'il offre. Ainsi, notre démarche nous conduira ici à répondre à la question suivante : « **comment faciliter l'utilisation de la technologie informatique et des services hébergés au consommateur sénégalais par la mise en place d'une société de services informatiques au Sénégal** ».

Notre objectif principal s'entend ici de mettre en place une société de services informatiques qui accompagne l'usager de l'outil informatique dans l'utilisation optimale des services hébergés et des nouveaux services informatiques offerts par les innovations technologiques récentes ou à venir.

Plus précisément, il s'agira pour nous de :

- mener une étude de marché et des besoins identifiés dans le domaine de l'utilisation des services informatiques et des services hébergés au Sénégal ;
- réaliser un plan opérationnel du projet qui présente les propositions techniques, juridiques, marketing et financières retenues pour la mise en place de Linknet Africa Sénégal ;

[8] www.linknetafrica.com

- proposer un plan de mise en œuvre qui retrace les phases du démarrage des activités de Linknet Africa Sénégal et le chronogramme de leur réalisation.

Les intérêts de ce projet sont donc multiples. Sur le plan personnel, il nous permettra de mettre en usage notre expérience professionnelle au sein d'entreprises diverses et relatives à la gestion de projets informatiques. Il nous conduira aussi à appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation (Master en Banque et Finance) dans les domaines de la prévision et de la gestion financière ainsi que celui du management stratégique.

Pour Linknet Africa, ce projet pourra s'inscrire comme un avantage stratégique vis-à-vis de ses concurrents de la sous-région avec un impact direct sur la qualité des services offerts au Bénin et une activité supplémentaire au Sénégal.

Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), ce projet, tout en enrichissant les ressources documentaires de l'institution, pourra s'inscrire comme une référence pour l'amélioration des services internet offerts aux étudiants et un appui supplémentaire pour l'objectif de virtualisation des procédures internes.

Enfin, ce projet nous permettra de poser notre pas dans la lignée des idées représentées par le **PSE** constituant ainsi notre participation effective à la réduction de la fracture numérique entre les pays du Nord et ceux du Sud.

Pour mener à bien notre étude, nous réalisons d'abord une recherche documentaire à travers les analyses et rapports des institutions spécialisées telles que l'UIT et le Ministère de la Communication et de l'Économie Numérique au Sénégal. Sur la base de ces documents et des lois locales régissant l'économie numérique, nous adressons un questionnaire pour évaluer l'usage au Sénégal des services informatiques et des services hébergés sur internet. Ce questionnaire ciblera des individus et quelques entreprises. Enfin, nous aurons des entretiens avec les professionnels du domaine pour recadrer la nature de l'offre de Linknet Africa Sénégal.

Ce document qui est le compte rendu de notre étude est structuré en trois chapitres :

- le premier chapitre rappelle le cadre macroéconomique de la fourniture des services informatiques au Sénégal et la présentation de l'étude du marché ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- le second chapitre expose les services de Linknet Africa Sénégal et donne les résultats de l'étude de faisabilité technique, organisationnelle et marketing du projet ;
- le chapitre dernier constitue une étude financière et économique du projet puis rend compte du planning des activités de lancement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG-BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : CADRE MACROECONOMIQUE DE LA FOURNITURE DES SERVICES INFORMATIQUES AU SENEGAL ET ETUDE DE MARCHE

Ce premier chapitre est consacré en premier lieu au cadre macroéconomique de l'exercice de l'activité de services informatiques au Sénégal avec un accent particulier sur le sous-secteur du Cloud Computing. Ensuite, nous procédons à une analyse du secteur des services informatiques au Sénégal à travers l'étude de marché.

1.1. Diagnostic de l'environnement des affaires au Sénégal

Le diagnostic de l'environnement des affaires au Sénégal consiste ici en l'analyse de l'environnement politique et économique, de l'environnement juridique et de l'environnement institutionnel relatif à l'exercice des activités des entreprises au Sénégal.

1.1.1. Environnement politique et économique

1.1.1.1. Sénégal, modèle de stabilité politique en Afrique

Souvent présenté comme un modèle de stabilité et de démocratie en Afrique, le Sénégal continue de confirmer sa réputation de pays démocratique surtout à l'occasion des élections législatives 2017. Ainsi, en dépit d'une campagne âpre et tendue enregistrée sur la période électorale, la stabilité politique demeure un argument pour le Sénégal dans l'évaluation de l'environnement des affaires. Il faut reconnaître que les efforts fournis par les responsables politiques, notamment dans le cadre du Programme de réforme de l'environnement des affaires et de la compétitivité, ont été récompensés par une progression de sept places dans le classement Doing Business 2018. Ce succès s'explique surtout à la faveur des progrès remarqués dans les procédures de création d'entreprises et dans l'exécution des contrats. Ainsi, le Sénégal (140e sur 190) consolide une place au-dessus de la moyenne régionale et talonne désormais la Côte d'Ivoire.

Même si les groupes terroristes islamistes restent une menace non négligeable de déstabilisation, le Sénégal reste un exemple de stabilité sociale et politique, héritée d'un long acquis démocratique apaisé avec la sécurité juridique dans les relations d'affaires. Il s'en suit un impact évident sur l'exercice des activités économiques.

1.1.1.2. Amélioration des conditions économiques au Sénégal

Afin de garantir son émergence à l'horizon 2035, le Sénégal a entrepris en 2014 un plan stratégique dénommé Plan Sénégal Emergent (PSE) qui dirige l'action gouvernementale sur plusieurs périodes.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Dans la première phase des actions prioritaires (2014-2018), 27 projets phares et 17 réformes étaient mis en œuvre sur plusieurs secteurs afin de donner un visage à l'économie et à la société sénégalaise[9].

Le Tableau 1 retrace l'évolution des principaux indicateurs macroéconomiques au Sénégal au lendemain de la mise en œuvre du PSE.

Tableau 1 : Évolution des principaux indicateurs économiques du Sénégal 2015-2018

Région	2015	2016	2017 (p)	2018 (p)[10]
Croissance PIB (%)	6,5	6,6	6,8	7,0
Inflation (moyenne annuelle, %)	0,1	0,8	1,5	1,6
Solde public/PIB (%)	-4,8	-4,2	-3,7	-3,5
Solde courant/PIB (%)	-6,9	-6,1	-7,1	-6,2
Dette publique/PIB (%)	56,9	59,1	61,0	61,4

Source : COFACE, Études économiques et risques pays/Sénégal

Ce tableau révèle qu'en général l'on enregistre un niveau acceptable de l'inflation sur la période 2015-2018. Il faut remarquer toutefois une augmentation du poids de la dette publique couplé à un recul du ratio $\frac{\text{Solde public}}{\text{PIB}}$.

En 2017 par exemple, l'exécution du PSE s'est traduite par une nouvelle hausse de la croissance. Cette croissance est prévue se consolider en 2018 grâce à la réalisation des projets dans l'énergie et les infrastructures et aux réformes visant à rendre l'environnement attractif pour l'investissement privé. Ce dernier pourrait d'ailleurs être propulsé par la création du Dakar International Integrated Economic Zone (DIIEZ), un hub logistique et industriel situé près de l'aéroport Blaise Diagne (inauguré fin 2017).

Les perspectives de croissance restent donc positives pour les années à venir. En dehors des secteurs de la construction et de l'énergie, les industries extractives et chimiques devraient continuer à contribuer positivement à la croissance grâce à la poursuite de la relance des Industries Chimiques du Sénégal (ICS). Cette relance permettra de maintenir la production de phosphate à un niveau élevé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[9] http://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Senegal
[10] (p) : Prévisions

Il faut ajouter qu'en 2018, la hausse de la production agricole, soutenue par des investissements dans les filières clés (riz, arachide, horticulture) et le Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture sénégalaise, seront les principaux facteurs de croissance. Les services se montreraient également dynamiques grâce aux activités de commerce et de transport.

Enfin, il faut noter la poursuite de l'assainissement budgétaire dans le cadre d'un programme de soutien à la politique appuyée par le Fonds Monétaire International qui devrait se traduire par une nouvelle réduction du déficit budgétaire. Le dynamisme de l'économie combiné aux progrès dans la collecte des recettes fiscales participera ainsi à la hausse des recettes. L'assainissement budgétaire vise à maîtriser la trajectoire de la dette, en rapide augmentation ses dernières années. Aussi, est-il prévu en 2018 un recours modéré à l'emprunt.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.2. Environnement juridique et institutionnel

1.1.2.1. Le cadre juridique

Au fil des années, le Sénégal a entrepris des réformes de grande envergure pour libéraliser son économie et lui assurer efficacité et transparence. Il a été ainsi mis en place un dispositif juridique pour assurer la sécurité et la prospérité des investissements.

Des avantages sont consentis aux investisseurs à travers les divers instruments d'appui, d'incitation et d'accompagnement à la création et au développement de leurs activités. Ce système se présente comme suit :

- **le dispositif fiscal et douanier**

Le nouveau code général des impôts au Sénégal[11] rapproche le dispositif fiscal des normes internationales en jetant les bases d'une baisse substantielle du taux marginal de taxation du capital. Cette baisse de la fiscalité est amorcée grâce à la réforme de la patente, à la réduction du taux de l'impôt sur les sociétés (qui passe de 35% à 30%) et à l'extension du régime de l'amortissement accéléré.

En ce qui concerne le code des douanes[12], il prévoit un ensemble de régimes économiques destinés à faciliter, sous certaines conditions, les opérations de :

[11] Loi n° 2012-31 du 31 décembre 2012, entrée en vigueur le 1er janvier 2013.
[12] Loi n° 2014-10 du 28 février 2014 portant Code des Douanes du Sénégal

- production (admission temporaire, entrepôt industriel, draw back, exportation préalable et usines exercées) ;
- stockage (entrepôts) ;
- transports (transit).

➢ **le Code des investissements**

Dans le cadre du processus d'amélioration constante de l'environnement des affaires en vue de stimuler l'investissement privé, l'État du Sénégal a promulgué un nouveau code des investissements.

Ce code répond aux objectifs suivants :

- améliorer la compétitivité du Sénégal en termes d'incitations offertes aux investisseurs ;
- mettre en cohérence avec la réforme fiscale ;
- créer les emplois ;
- décentraliser les activités de production ;
- densifier le tissu industriel existant.

➢ **le Régime de l'entreprise franche d'exportation**

Le domaine d'application du statut de l'entreprise franche d'exportation regroupe l'agriculture au sens large, l'industrie et les télés services. Une entreprise est agréée franche d'exportation si elle peut justifier d'un potentiel à l'exportation d'au moins 80% de son chiffre d'affaires. Cet agrément permet :

- le libre transfert des fonds nécessaires à la réalisation d'investissement et d'opérations commerciales et financières à destination de pays extérieurs à la zone Franc ;
- le libre transfert des salaires pour les employés étrangers ;
- le libre transfert des dividendes pour les actionnaires étrangers ;
- le recrutement du personnel étranger sans restriction ;
- l'arbitrage du Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI).

Le Sénégal offre également un encadrement des institutions pour promouvoir l'entrepreneuriat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.2.2. L'accompagnement institutionnel

Il s'agit principalement de l'assistance garantie par le Bureau d'Appui à la Création d'Entreprise (BCE), le Centre de Facilitation des Procédures Administratives (CFPA), et l'Agence nationale pour la Promotion des Investissements et des grands travaux (APIX).

- **le BCE**

Le BCE offre aux entrepreneurs un guichet unique d'accomplissement des formalités de création de société, gratuitement, sans rendez-vous, et dans les délais garantis. Ce guichet unique met à la disposition de tout entrepreneur une équipe spécialisée pour l'accompagner dans tout le processus de création d'entreprise grâce à la diversité de ses ressources.

Il regroupe toutes les administrations qui interviennent dans les formalités juridiques et administratives de création des entreprises :

- la Direction Générale des Impôts et Domaines ;
- le Greffe ;
- l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie ;
- l'Inspection du Travail et de Sécurité Sociale.

Il est un dispositif destiné à raccourcir le délai de création d'entreprise au Sénégal.

Le BCE est installé au sein du CFPA de l'APIX, créé en juillet 2007.

- **le CFPA**

Le CFPA se positionne aujourd'hui comme l'interlocuteur privilégié des investisseurs et créateurs d'entreprises pour toutes les formalités administratives.

Le CFPA compte un **Bureau des Formalités Administratives et Domaniales (BFAD)** qui a pour rôle :

- de faciliter et d'accélérer la délivrance des permis, licences et autorisations ;
- d'aider à la résolution des difficultés rencontrées par les investisseurs dans leurs rapports avec les autres administrations ;
- de faciliter l'accès au foncier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **l'APIX**

Créé par le décret 2000-562 du 10 juillet 2000 modifié par la loi n° 2005-26 relative à la modification des procédures administratives applicables aux investissements, l'APIX, intervient autant dans l'accomplissement de certaines formalités administratives de création d'entreprise que dans la délivrance d'agrément au code des investissements et du statut des Entreprises Franches d'Exportation.

1.1.3. Cadre règlementaire d'exercice des activités de services informatiques

Le Sénégal a adopté un ensemble de lois portant sur les TIC et le cyberespace, ainsi que leurs décrets d'application. Il a été également mis en place des institutions spécialisées dans le domaine des TIC chargées de garantir le respect des libertés individuelles.

1.1.3.1. Les lois relatives aux TIC

Il s'agit de la :

- loi n° 2011-01 du 24 février 2011 portant Code des télécommunications ;
- loi n° 2004-10 du 6 février 2004 portant création d'un cyber village ;
- loi n° 2002-23 du 4 septembre 2002 portant cadre de régulation pour les entreprises concessionnaires de services publics ;
- loi n° 2008-03 du 8 janvier 2008 sur la Stratégie de Croissance Accélérée ;
- loi n° 2008-08 du 25 janvier 2008 sur les transactions électroniques ;
- loi n° 2008-09 du 25 janvier 2008 sur le droit d'auteur et les droits voisins au Sénégal ;
- loi n° 2008-10 du 25 janvier 2008 portant loi d'orientation sur la société de l'information (LOSI) ;
- loi n° 2008-11 du 25 janvier 2008 sur la cybercriminalité ;
- loi n° 2008-12 du 25 janvier 2008 sur la protection des données à caractère personnel ;
- loi n° 2008-41 du 20 août 2008 sur la cryptologie[13].

[13] Étude des différentes méthodes et moyens de traitements de données pour résoudre les différents problèmes de sécurité en présence de personnes malveillantes (pirates, entreprises concurrentes…).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.3.2. Les institutions d'encadrement

Il s'agit principalement de la Commission de Protection des Données (CDP). Cette autorité indépendante mise en place par la loi n° 2008-12 relative à la protection des données personnelles est chargée de vérifier la légalité des fichiers et de toutes collectes, utilisations et transmissions de renseignements concernant des individus identifiables et assure dans ce contexte le respect des libertés et droits fondamentaux des personnes physiques.

1.2. Analyse du secteur des services informatiques et de la concurrence

Notre étude de marché nous a permis de comprendre le milieu dans lequel nous prévoyons d'installer Linknet Africa. Cette étude porte sur l'analyse de l'environnement du projet, la demande du secteur et enfin les offres du secteur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.1. Analyse de l'environnement du projet

L'environnement dont nous tenons compte est celui des services informatiques. Les atouts ci-dessous peuvent être cités en ce qui concerne les services informatiques.

1.2.1.1. Les atouts du secteur

Le Sénégal s'est développé ces dernières années plus que tout autre pays d'Afrique subsaharienne dans le domaine des TIC et des téléservices. Les principaux arguments du Sénégal dans le domaine des services informatiques sont que :

- le Sénégal jouit d'une bande passante internationale de 50 Gb/s[14] indispensable à la bonne connectivité internet ;
- le Sénégal jouit d'une situation géographique avantageuse par rapport aux principaux marchés d'exportation ;
- le Sénégal connaît une forte croissance du secteur tertiaire et des services en particulier ;
- le régime fiscal est incitatif et avantageux pour les entreprises de téléservices au Sénégal ;
- le Sénégal est une destination privilégiée pour l'activité de centre d'appel ;

[14] Données de l'observatoire sur les Systèmes d'Information, les Réseaux et les Inforoutes au Sénégal (OSIRIS) au 21 avril 2017- http://www.osiris.sn/Internet.html -

- il existe au Sénégal un fort potentiel de développement des services informatiques à valeur ajoutée avec une main-d'œuvre très qualifiée (Ingénierie et Développement informatique, Intégration de Systèmes informatiques, Développement et Édition de logiciels applicatifs, Traitement de données et Télésaisie, Tierce Maintenance Applicative, Développement d'Applications Mobiles etc.)[15].

1.2.1.2. Les facteurs clés de succès du projet

À l'issue de l'enquête que nous avons réalisée, il est ressorti que le choix pour nos services sera conditionné à notre professionnalisme, notre proximité, notre discrétion, la sécurité la qualité et le prix de nos services.

1.2.2. La demande du secteur

L'analyse de la demande du secteur nous permettra de cerner les opportunités du marché. Nous parlerons successivement de la demande passée et actuelle puis nous procèderons à une estimation de la demande future.

1.2.2.1. Estimation de la population adressable

Linknet Africa veut adresser ses services aux PME. En ce qui concerne les services hébergés, ces PME doivent être régulièrement installés et en activité au Sénégal. Pour ce qui est des autres services et la fourniture de matériels informatiques, la formalisation n'est pas une obligation. Nous mettons l'accent sur deux groupes de critères pour évaluer la population adressable.

- **population adressable pour les services hébergés**

Nous nous basons sur les critères ci-dessous pour estimer cette population adressable :

- la taille de l'entreprise cliente qui nous conduira à estimer le nombre de PME dénombrées au Sénégal ;
- la forme juridique de l'entreprise cliente pour minimiser les risques éventuels de contrepartie et nous rassurer de la régularité de l'activité du client ;
- le plan d'implantation de Linknet Africa. Pour le début de son activité, Linknet Africa estime qu'il est possible de réaliser une part de marché de 10% sur les cinq premières années.

[15] APIX (2011), Fiche d'opportunité dans les TIC et dans les Téléservices au Sénégal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

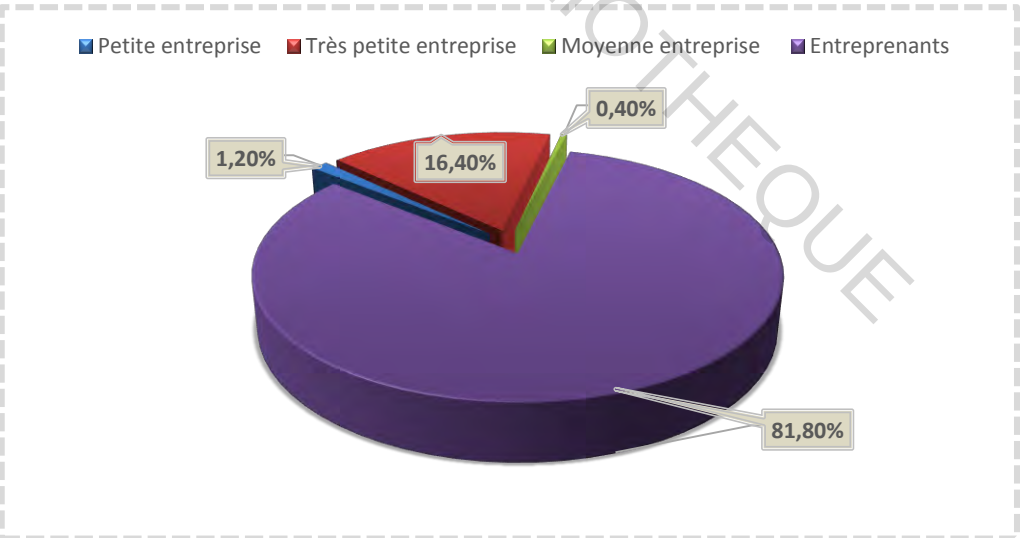
L'ensemble de ces estimations est réalisé à l'aide des données présentées dans le rapport global du Recensement Général des Entreprises (RGE) publié en janvier 2017 par l'Agence Nationale des Statistiques et de la Démographie (ANSD).

Ce rapport a permis de dénombrer 407 882 unités économiques sur l'ensemble du territoire sénégalais. La région de Dakar concentre plus du tiers des unités (160 963), soit une proportion de 39,5%. Les régions de Thiès (46 879), Diourbel (38 317), Kaolack (23 909), Kolda (21 188) et Saint Louis (19 834) suivent respectivement. En revanche, les régions de Tambacounda (19 261), Ziguinchor (15 749), Sédhiou (14 058), Louga (13 494), Kaffrine (10 285), Fatick (9 490), Matam (8 240) et Kédougou (6 215) représentent à peine le quart des unités recensées.

L'analyse de ces entreprises du point de vue de leur taille révèle que la majorité des unités économiques sénégalaises sont des entreprenants[16]. En effet, le tissu économique du Sénégal est fortement dominé par les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Ces PME regroupent les entreprenants (81,8%), les très petites entreprises (16,4%), les petites entreprises (1,2%), et les moyennes entreprises (0,4%). Les grandes entreprises ne représentent que 0,2% des entreprises au Sénégal (cf. Figure 1 ci-dessous).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : Répartition des unités économiques selon la taille



Source : ANSD/RGE 2016

[16] « L'entreprenant est un entrepreneur individuel, personne physique qui, sur simple déclaration prévue dans le présent Acte uniforme, exerce une activité professionnelle civile, commerciale, artisanale ou agricole » (Article 30, Acte uniforme PORTANT SUR LE DROIT COMMERCIAL GÉNÉRAL (AUDCG). Adopté le 15 décembre 2010 à Lomé – nouvelle version actuellement en vigueur).

Du point de vue de la forme juridique, les entreprises individuelles restent toujours dominantes (81,7%). Elles sont suivies des Groupements d'Intérêt Économique (GIE) (9,5%) et des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) (3,6%). Les Sociétés Anonymes (S.A.) (2,1%) et les Sociétés Unipersonnelles à Responsabilité Limitée (SUARL) (1,3%) demeurent les moins représentées.

Il résulte de ces deux premiers éléments que nous évaluons le marché sénégalais à 407 066[17] entités économiques enregistrées à fin 2016 soit 99,8% des entreprises sénégalaises. Pour le début de notre activité, nous n'incluons pas les grandes entreprises dans le marché potentiel.

Au sein de cette population identifiée, un grand nombre d'entreprises sont classifiées dans le secteur informel comme le révèle le tableau ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2 : Répartition des PME par région et selon la forme d'exploitation

Région	Nombre	Proportion	PME FORMELLES	PME INFORMELLES
Dakar	160 963	39,5%	9 120	151 375
Diourbel	38 317	9,4%	381	37 706
Fatick	9 490	2,3%	94	9 339
Kaffrine	10 285	2,5%	102	10 121
Kaolack	23 909	5,9%	239	23 670
Kédougou	6 215	1,5%	62	6 153
Kolda	21 188	5,2%	212	20 976
Louga	13 494	3,3%	135	13 359
Matam	8 240	2,0%	82	8 158
Saint-Louis	19 834	4,9%	436	19 398
Sédhiou	14 058	3,4%	309	13 749
Tambacounda	19 261	4,7%	193	19 068
Thiès	46 879	11,5%	1 031	45 848
Ziguinchor	15 749	3,9%	472	15 277
TOTAL	**407 882**	**100,0%**	**12 870**	**394 196**

Source : ANSD/RGE 2016

[17] Pourcentage cumulé de très petites entreprises, des petites entreprises et des moyennes entreprises établies au Sénégal.

L'on remarque aisément dans ce tableau **12 870 PME** formelles enregistrées au 31 décembre 2016 avec la majorité dans les régions de Dakar, Thiès et Saint-Louis.

La population adressable de Linknet Africa pour les services hébergés s'estime alors à **12 870 entités économiques**.

- **la population adressable pour les autres services et la fourniture de matériels**

En ce qui concerne ce second volet, l'unique critère est l'établissement de l'entreprise au Sénégal, qu'elle soit formelle ou informelle. Linknet Africa veut participer aux efforts de formalisation des entreprises. Ses services de formation et de conseils et de fourniture de matériels sont les plus à même de produire une valeur ajoutée aux entreprises informatiques.

La population cible s'établit ici à l'ensemble du marché sénégalais, soit 407 882 entités économiques. Toutefois, certains services pourraient aussi être vendus à des individus. L'activité de Linknet Africa permettra donc de toucher une forte part du marché que nous espérons atteindre **10%** en **5 années**.

Le point suivant nous permettra d'apprécier la demande prospective des services de Linknet Africa.

1.2.2.2. Estimation de la demande future

Afin d'estimer la demande future des services de Linknet Africa, nous avons réalisé un questionnaire qui mesure l'usage des outils informatiques et des services hébergés par 50 PME sénégalaises choisis de manière aléatoire dans la ville de Dakar[18].

À l'issue du sondage réalisé sur cet échantillon, il est ressorti que 100% ont utilisé les services informatiques une fois ou ont l'ambition de l'utiliser très prochainement. Ces services se répartissent généralement en service de paiement en ligne, en services de messagerie et en services de boutique en ligne. 35% de ces entreprises disposent d'un réseau informatique régulièrement installé et 94% de ces entreprises espèrent réduire leurs dépenses dans le domaine informatique. 35% d'entre elles n'ont pas connaissance des services de Cloud Computing et 65% seraient disposées à recevoir les conseils d'un professionnel dans le domaine. En fonction du volume de leurs activités, elles pourraient y consacrer un budget mensuel allant de 100 000 à 500 000 F CFA.

[18] Cf Annexe 2 : Questionnaire d'étude de marché auprès des PME/PMI

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La demande est diverse. Ainsi, à l'issue de notre sondage sur la nature des services qui pourraient intéresser les PME, 86% ont requis des services d'audit et de formation, 68% ont estimé qu'il leur était nécessaire de mieux comprendre les services hébergés, et 78% ont montré leur intérêt pour le développement d'applications spécialisées et de sites web marchands. En général, 90% des questionnés estiment qu'ils n'ont pas besoin d'un réseau informatique et 96% espèrent pouvoir jouir des services hébergés à moindre coût.

Au total, nous estimons que ce besoin exprimé pourra être stimulé par les nouveaux projets identifiés dans le volet numérique du PSE.

1.2.3. L'offre du secteur

Compte tenu de la nature des services prévus au volet des opérations de Linknet Africa, nous parlerons des offres dans les domaines du Cloud Computing et de l'offre dans les autres domaines d'activité de Linknet Africa.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2.3.1. L'offre dans le domaine du Cloud Computing

Les principaux concurrents identifiés dans l'offre de services hébergés au profit des PME sont :

- **Orange Business Services**

Orange Business Services est la marque du groupe SONATEL qui présente des solutions destinées aux entreprises. Elle offre des services dans la téléphonie, les communications unifiées, les data center, les centres de contacts, la sécurité, le Cloud Computing, la virtualisation, le stockage, la consolidation, l'audit, le conseil, l'optimisation des flux, les échanges de données, les services managés, l'internet, la mobilité, la gestion de flotte, les infrastructures, le Routing, le Switching/Wireless, la collaboration, la gestion de terminaux, les outils d'administration et de supervision ;

- **OVH-Sénégal**

OVH-Sénégal est la filiale du leader de l'hébergement web en France. Cette filiale commercialise les services d'OVH à partir de Dakar. Le groupe propose des solutions de cloud public et privé, des serveurs dédiés, de l'hébergement mutualisé, du housing (ou colocation), de l'enregistrement de noms de domaines, de la fourniture d'accès internet par lignes ADSL, VDSL et SDSL, ainsi que de la téléphonie sur IP ;

- **NEUROTECH**

Neurotech est une SSII basée à Dakar depuis 2003 reconnue comme intégrateur dans les domaines des infrastructures physiques, le Core Network & Collaboration, la sécurisation et l'optimisation des performances, le data center et la virtualisation, et le Cloud Computing ;

- **GBHT**

GBHT est une entreprise spécialisée dans le domaine de la Consultance. Son métier se concentre sur les domaines de de l'accélération de performances, de mise à disposition d'infrastructures informatiques, de développement informatique et enfin la commercialisation d'application métier.

- **KHEWEUL**

Fruit d'un partenariat entre des privés sénégalais et des privés Kheweul.com, au capital de 100 millions de F CFA, est le deuxième registrar africain agréé par l'internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN), l'organisme mondial qui gère les noms de domaines et les adresses IP[19]. La société fournit des services d'enregistrement et de gestion de noms de domaine et des services d'hébergement de sites.

1.2.3.2. L'offre dans les autres domaines des services informatiques

En raison de sa forte croissance dans le domaine des télécommunications, le Sénégal enregistre plus de 300 entreprises évoluant dans le domaine des TIC avec la majorité spécialisée dans la fourniture de matériels informatiques et d'outils de téléphonie[20].

Cette offre ne touche donc pas directement le cœur de métier de Linknet Africa qu'est l'offre de services à valeur ajoutée au profit des PME. En effet, l'ambition de Linknet Africa est la fourniture de services informatiques avec un accent particulier sur les services liés au Cloud Computing. Le chapitre 2 nous permettra de préciser la nature de ces services et de procéder à une étude de faisabilité du projet, du point de vue technique, organisationnel et marketing.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[19] Une **adresse IP** (internet Protocol) est un numéro d'identification est attribué de façon permanente ou provisoire à chaque branchement à un réseau informatique utilisant l'internet Protocol.
[20] Marché de l'informatique au Sénégal : Le potentiel est encore énorme - http://www.osiris.sn/Marche-de-l-informatique-au.html

CESAG BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : PRESENTATION GENERALE DES SERVICES DE LINKNET AFRICA SENEGAL ET ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE, ORGANISATIONNELLE ET MARKETING DU PROJET

Ce chapitre nous conduira à présenter Linknet Africa Sénégal à travers ses promoteurs, ses missions, visions, objectifs, ses services, son modèle économique, puis à exposer les propositions techniques, stratégiques, marketing et organisationnelles.

2.1. Linknet Africa Sénégal

Afin de proposer les services informatiques et particulièrement de Cloud Computing au consommateur sénégalais, nous avons choisi de créer **Linknet Africa Sénégal.** L'idée de création de cette entité se justifie par notre expérience acquise au sein de Linknet Africa Bénin, mais également et surtout en raison de la forte potentialité que représente le marché sénégalais en termes de facilités technologiques.

2.1.1. Présentation des promoteurs

Linknet Africa Sénégal est une Société de Service et d'Ingénierie informatique (SSII)[21] qui sera mise en place conjointement par **M. Djossè ATCHADE** et **M. Mouslim KOUASSI** avec une participation active des équipes de Linknet Africa Bénin.

2.1.1.1. Les promoteurs, personnes physiques

M. Djossè ATCHADE est un ingénieur informatique certifié Microsoft Certified System Engineer (MCSE) et Cisco Certified Network Associate (CCNA) qui capitalise plus de vingt (20) années d'expérience dans le domaine de la consultance informatique et de l'administration de systèmes informatiques. Principal actionnaire et gérant statutaire de Linknet Africa au Bénin, il s'est construit une forte connaissance des problématiques des entreprises d'ingénierie informatique en Afrique de l'Ouest, car ayant participé à la gestion quotidienne de Linknet Africa Bénin. M. Djossè ATCHADE apportera à Linknet Africa Sénégal son expertise acquise lors de consultations, missions, audits et projets pilotés au profit d'institutions nationales et internationales diverses. M. Djossè ATCHADE est aujourd'hui Administrateur Système au **National Institue of Standards and Technology**[22] des États-Unis d'Amérique et se positionne comme un partenaire stratégique pour l'atteinte des objectifs de Linknet Africa Sénégal.

[21] Société experte dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique. Elle peut englober plusieurs métiers tels que le conseil, la conception et réalisation d'outils, la maintenance ou encore la formation et a pour objectif principal d'accompagner une société cliente dans la réalisation d'un projet.

[22] Agence du département du Commerce des États-Unis qui a pour but de promouvoir l'économie en développant des technologies des standards de concert avec l'industrie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Quant à **M. Mouslim KOUASSI**, il est aujourd'hui en phase d'obtention du diplôme du Master en Banque et Finance du CESAG. L'ensemble de son expérience professionnelle lui a permis de capitaliser une connaissance pratique de la gestion de projets commerciaux, avec un accent particulier sur la budgétisation et les comptes rendus financiers et la mise en place de normes procédurales. Mouslim KOUASSI propose ainsi à Linknet Africa Sénégal son expertise en management d'entreprise développée successivement à Linknet Africa Bénin en tant que Directeur Adjoint, à **AGS MOVERS BENIN**[23] en tant que **Coordonnateur des Opérations** et enfin à **Canal + Bénin**[24] en tant que Chargé de Projets commerciaux.

2.1.1.2. Linknet Africa Bénin, promoteur personne morale

Linknet Africa Bénin est une SSII régulièrement installée au Bénin depuis 1998. Elle se spécialise dans la fourniture de services informatiques et de l'ingénierie informatique.

À travers Linknet Africa Sénégal, l'objectif des dirigeants de Linknet Africa Bénin est de profiter des atouts technologiques du Sénégal et de mettre en usage l'expérience acquise au cours de vingt années d'activités dans un pays de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA).

2.1.2. Notre métier et nos services

2.1.2.1. Métier de Linknet Africa

Linknet Africa Sénégal se spécialisera dans les domaines de la fourniture de services hébergés de données, des réseaux informatiques, du développement logiciel et web, de l'audit informatique et des conseils en informatique.

2.1.2.2. Les services de Linknet Africa

Nos principaux services répartis par métiers sont les suivants :

- **les services Cloud Computing** ou mise à disposition de données délocalisées : Il s'agit de services tels que les Infrastructure as a Service (IaaS)[25], Platform as a Service

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[23] Groupe mondial de déménagement international ➔ www.agsmovers.com

[24] Filiale du groupe Vivendi spécialisé dans la distribution audiovisuelle ➔ www.canalplus-afrique.com

[25] Modèle où l'entreprise dispose sur abonnement payant d'une infrastructure informatique telle que les serveurs, le stockage, la sauvegarde ou encore le réseau qui se trouve physiquement chez le fournisseur.

(PaaS)[26], Software as a Service (SaaS)[27], Data as a service (DaaS)[28], Business Process as a Service (BPaaS), Network as a Service (NaaS), Storage as a Service (STaaS) ;

- **réseaux informatiques** : configurations de serveurs, interconnexion de sites, voix sur IP[29], Wireless[30], câblage informatique, formations pour prise en main, fourniture de matériels de réseaux informatiques ;
- **développement d'applications web** : conception, réalisation, suivi et mise en œuvre d'applications et de sites web, configurations et routage[31], configuration de serveurs mail ;
- **audits informatiques** : évaluation des méthodes de travail de services informatiques, de l'utilisation des ressources informatiques, des applications, étude des risques liés à l'intégrité et à la confidentialité des systèmes de données ;
- **conseils en informatique et formation :** développement de schémas directeurs - diagnostic - études d'architectures de système - rédaction de cahiers des charges - maitrise d'œuvre de projets, choix d'un fournisseur d'accès internet, conseils et assistance divers.

2.1.3. Notre modèle d'entreprise

2.1.3.1. Les repères de base

Pour ***Osterwalder (2010)***, le modèle d'entreprise décrit la justification de la façon dont l'organisation crée, livre, et capture la valeur. Ils décrivent ainsi l'existence de sept types de modèles d'entreprise innovants et identifient une matrice type pour l'élaboration d'un modèle d'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[26] Ce type de Cloud Computing permet de mettre à disposition des entreprises un environnement d'exécution rapidement disponible, en leur laissant la maitrise des applications qu'elles peuvent installer, configurer et utiliser elles-mêmes.

[27] Modèle d'exploitation commerciale des logiciels dans lequel ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine de l'utilisateur.

[28] Technique consistant à faire payer un abonnement pour l'accès à un dépôt de données via une interface fournie par le fournisseur.

[29] Technique qui permet de transmettre la voix et les flux multimédias sur des réseaux IP filaires (câble/ADSL/fibre optique) ou non (satellite, Wi-Fi, GSM, UMTS ou LTE), qu'il s'agisse de réseaux privés ou d'Internet.

[30] Configuration de réseaux sans fil

[31] Mécanisme par lequel des chemins sont sélectionnés dans un réseau pour acheminer les données d'un expéditeur jusqu'à un ou plusieurs destinataires

2.1.3.2. Le modèle d'entreprise retenu

Le **Tableau 3 à la page 27** présente le modèle d'entreprise de Linknet Africa réalisé sur la base de la matrice de Osterwalder encore dénommée Matrice Business Model Canvas.

Il nous permet ainsi de préciser nos partenaires clés, nos activités principales, la valeur que nous proposons, le contenu de notre relation client, le segment ciblé par Linknet Africa, les canaux de distribution, les ressources clés, la structure de coûts et les flux de revenus prévus.

2.2. Propositions techniques, stratégiques, marketing et organisationnelles

2.2.1. Montage technique et juridique du projet

Les facilités de création d'une entreprise constituent l'une des marques de la bonne marche d'une économie et le réel moteur de la croissance économique d'un pays. À juste titre, la création d'une entreprise ne représente pas seulement une idée unique mise en place par son promoteur.

Il s'agit plus encore plus d'un ensemble de choix stratégiques qui tiennent compte des moyens matériels, financiers, humains et de la forme juridique utilisés pour l'exercice de l'activité. En marge des décisions qui concernent les moyens utilisés, les décisions du créateur de l'entreprise concernent principalement le lieu d'implantation de l'affaire et la forme juridique retenue.

2.2.1.1. Linknet Africa au Sénégal

Linknet Africa est une société de services informatiques qui veut s'installer au Sénégal pour jouir des avantages énergétiques et technologiques du pays.

Sur le plan énergétique, le Sénégal est arrivé à réduire son temps de délestage moyen à 66 heures par an à fin 2016[32] avec une régularité dans la fourniture de l'électricité. Avec cette amélioration du niveau de fourniture d'électricité, il devient moins cher pour Linknet Africa de lancer son activité principale de Cloud Computing en raison de la réduction de l'investissement sur les équipements d'accumulation et de relais de l'énergie électrique.

[32] http://www.seneweb.com/news/Societe/delestages-ndash-laquo-le-senegal-est-pa_n_201723.html

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Modèle économique de Linknet Africa

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Partenaires clés
• Linknet Africa Bénin
• Amazon
• Microsoft</td>
<td>Activités principales
• Cloud Computing
• Services réseaux informatiques
• Développement web
• Audits, conseils
• Formation</td>
<td rowspan="2">Valeur proposée
• Accessibilité du service Cloud Computing
• Design
• Service à la mesure
• Innovation</td>
<td>Relation Client
• Assistance personnelle
• Cocréation
• Accès direct aux ingénieurs</td>
<td rowspan="2">Segment Client
• PME
• Institutions publiques
• Entreprises individuelles</td>
</tr>
<tr>
<td>Ressources Clés
• Linknet Africa Benin
• Ressources humaines
• Expérience des dirigeants</td>
<td>Canaux de distribution
• Plateforme internet
• Force de vente</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Structure des coûts
• Économie d'échelle
• Développement de plateforme
• Coûts de stockage de données</td>
<td colspan="3">Flux de revenus prévus
• Abonnements (mensuels, trimestriels, annuels)
• Ventes ponctuelles, consultance
• Souscriptions professionnelles</td>
</tr>
</table>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Nous même

Le Sénégal offre aussi l'environnement technologique et des ressources humaines qualifiées dans le domaine des TIC. En effet, le Sénégal est un pays avant-gardiste dans les domaines des télécommunications. Avec la présence du géant africain du Télécom qu'est la SONATEL et l'existence de centres de formation réputés pour la qualité de leurs enseignements dans le domaine des TIC, le Sénégal dispose d'un avantage comparatif dans le domaine des services informatiques.

2.2.1.2. Dakar, ville siège pour Linknet Africa

Pour le lancement de l'activité, nous envisageons de nous installer au Sénégal plus précisément dans la ville de Dakar. Rappelons que selon les résultats du RGE, on a dénombré un total de 407 882 unités économiques en activité au Sénégal.

Le Tableau 16 (cf. annexes) retrace la répartition par région de ces unités économiques au Sénégal par région.

Il montre que s'agissant de la répartition géographique, l'axe Dakar-Thiès-Diourbel concentre 60,4% des unités économiques répertoriées. Cette prédominance se manifeste dans presque toutes les branches sauf dans les services fournis aux entreprises (14,3%), le transport et les télécommunications (12,3%), les bâtiments et les travaux publics (5,6%) et les industries alimentaires (41,4%)[33].

L'installation de Linknet Africa à Dakar permettra donc la proximité avec les petites et moyennes entreprises établies à Dakar et à Thiès[34] qui forment la majorité du marché sénégalais. Cette installation à Dakar n'exclut toutefois pas l'objectif de réaliser des incursions dans les autres régions du Sénégal.

2.2.1.3. La forme juridique retenue

Les formes juridiques en vigueur au Sénégal sont régies par l'acte uniforme de l'OHADA relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Économique (GIE). Il s'agit de l'Entreprise Individuelle, le GIE, la Société à Responsabilité Limitée (SARL), la Société Anonyme (S.A.), la Société en Nom Collectif (SNC), la Société en Commandite Simple (SCS), la Société Civile, et la Société par Action Simplifiée (SAS).

Le Tableau 15 à la page 70 retrace la répartition au Sénégal des unités économiques par région selon la forme juridique. La majorité de ces unités sont des entreprises

[33] Données au 31 décembre 2016- ANSD/RGE 2016
[34] Thiès est une région qui se situe à 68,4 km de Dakar

CESAG BIBLIOTHEQUE

individuelles. Elles sont suivies des Groupements d'Intérêt économique (GIE) (9,5%) et des Sociétés à Responsabilité limitée (SARL) (3,6%).

Chaque société a ses propres caractéristiques administratives, fiscales, sociales et financières[35]. Dans la pratique, la société individuelle reste prisée dans l'environnement économique sénégalais pour les facilités qu'elle offre. En raison de la particularité même de notre activité, nous préférons toutefois une société de capitaux qui nous permet d'intéresser un maximum d'investisseurs.

Notre choix est porté sur la Société à Responsabilité Limitée qui constitue à notre avis la plus simple à constituer et à gérer. Nous ne serons responsables qu'à concurrence de notre engagement financier dans l'affaire en évitant pour le départ de nos activités la lourdeur imposée par les conseils d'administration et les commissaires aux comptes. Enfin, la SARL nous donne plus de flexibilité dans le développement de nos activités à l'intérieur du pays.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.2. Orientations stratégiques et stratégie marketing du projet

Linknet Africa SARL est une SSII dont l'activité principale est la fourniture de services d'ingénierie informatique. Il s'agit d'une offre multi compétence qui se focalisera sur les domaines tels que **le Cloud Computing, les réseaux informatiques, le développement d'applications web, l'audit informatique et les conseils en informatique.**

En relation avec notre intention stratégique précisée par notre mission, notre vision, nos valeurs et nos objectifs pour Linknet Africa, nous avons défini un domaine d'activité stratégique et exposé la stratégie marketing adoptée.

2.2.2.1. La mission, la vision, les valeurs et les objectifs de Linknet Africa Sénégal

- **la mission de Linknet Africa Sénégal**

La mission de Linknet Africa est d'« Améliorer durablement l'utilisation des ressources informatiques par les individus, les entreprises et les institutions publiques sénégalaises et garantir à notre cible une prise en main des nouveaux services offerts par le Cloud Computing » ;

[35] cf. Tableau 17 : Avantages et inconvénients des formes juridiques des entreprises au Sénégal, (P.71, annexe 3)

- **la vision de Linknet Africa Sénégal**

La vision de Linknet Africa Sénégal est de « devenir à l'horizon 2025 le partenaire privilégié des entreprises sénégalaises pour la fourniture de matériels informatiques, les services informatiques, l'ingénierie logicielle, l'accès aux services de Cloud Computing et la formation en informatique » ;

- **les valeurs de Linknet Africa Sénégal**

Notre activité doit se développer dans le respect de nos clients, de nos collaborateurs et de nos partenaires. Nos principales valeurs sont :

- **l'innovation et la créativité** : Ces valeurs sont essentielles à l'exercice même de notre activité. Le domaine des services informatiques étant en constante évolution, nous devrons réaliser une veille technologique qui nous permette de proposer à nos clients des services innovants ;
- **la qualité de service** : Cette valeur suppose le professionnalisme des équipes et la responsabilité de Linknet Africa Sénégal vis-à-vis de sa clientèle ;
- **la proximité client :** Elle s'entend de l'écoute attentive du besoin du client. Linknet Africa Sénégal veut encourager et privilégier la relation de proximité avec le client en lui offrant des services sur mesure ;
- **l'esprit de conquête** : Linknet Africa Sénégal est une nouvelle entreprise dans l'environnement économique au Sénégal. L'esprit de conquête sera ici le moteur du développement de notre entreprise ;
- **l'excellence :** Cette valeur découle de notre idée selon laquelle l'on ne se souvient que du meilleur. L'excellence sera prônée dans les procédures, le modèle de gestion et les résultats.

- **les objectifs de Linknet Africa Sénégal**

L'utilisation des outils informatiques et des nouveaux services offerts par le Cloud Computing suppose une maitrise minimale de la technologie informatique. Il est nécessaire de mettre en place un dispositif d'accompagnement direct de l'utilisateur pour améliorer son expérience et stimuler son appétence pour les nouveaux services informatiques. L'objectif de Linknet Africa Sénégal est de devenir la référence sénégalaise sur l'offre de services informatiques et l'accompagnement technique de l'usager des services hébergés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Cet objectif général est réparti comme suit :

- **à court terme (un an),** faire de Linknet Africa une entreprise de nouvelle technologie de l'information de la communication moderne fournissant un service de qualité à sa clientèle ;
- **à moyen terme (trois à cinq ans),** imposer Linknet Africa comme l'une des entreprises de référence dans le secteur des services informatiques au Sénégal.
- **à long terme (plus de cinq ans)** garantir la place de leader sénégalais des services hébergés et préparer une incursion sur le marché gambien.

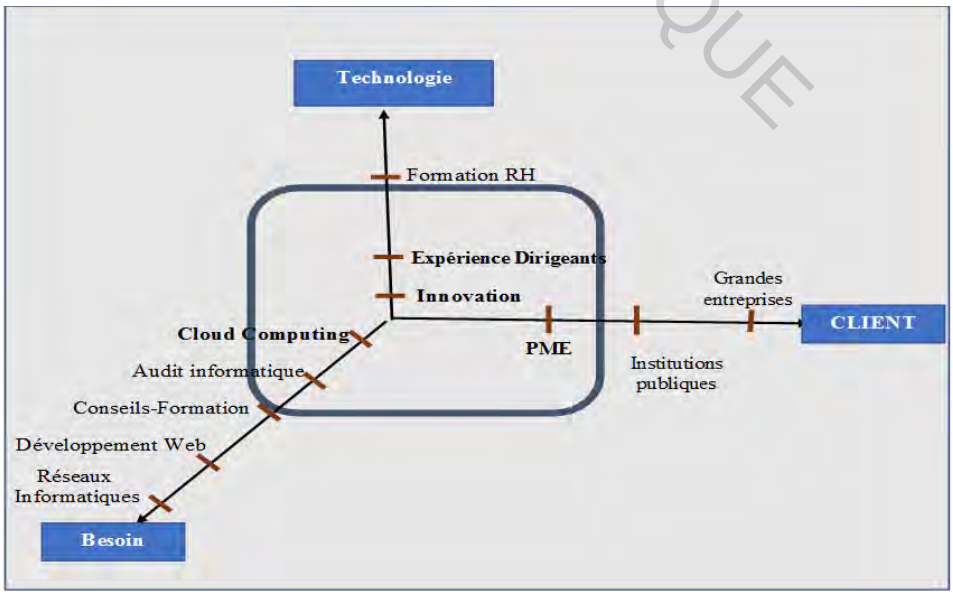
En vue d'atteindre ces objectifs, nous avons défini un domaine prioritaire d'activité stratégique sur lequel seront menées la majorité des activités marketing.

2.2.2.2. Positionnement stratégique de Linknet Africa

Linknet Africa est société de services informatiques dont l'activité regroupe la fourniture de services d'ingénierie informatique, d'audit et de conseil. Dans le cadre de la mise en place de notre activité, nous avons défini un domaine d'activité stratégique avec à la clé une niche cible. En effet, nous escomptons au départ nous positionner sur le segment des petites et moyennes entreprises (PME) en utilisant comme technologies l'expérience de nos dirigeants, la formation spécialisée de notre personnel et l'innovation par la veille technologique. La figure suivante présente la définition du domaine d'activité stratégique de Linknet Africa Sarl.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Détermination du domaine d'activité stratégique de Linknet Africa



Source : Nous même

Notre ambition sur le segment des PME est de réaliser un accompagnement personnalisé à notre clientèle. C'est dans cette optique que nous voulons nous implanter à Dakar, ville rassemblant une forte proportion des PME régulièrement en activité au Sénégal.

2.2.2.3. Stratégie marketing de Linknet Africa

La stratégie marketing sera articulée autour du prix des services, de la promotion et du mode de distribution. Rappelons que les services ont été présentés au point **2.1.2**.

2.2.2.3.1. La politique des prix

Nous décrivons successivement les incitations à l'usage de nos services, le mode de facturation proprement dit et la politique de recouvrement.

- **Les incitations**

Les incitations sont un ensemble des dispositions prises par Linknet Africa pour faciliter le recrutement des premiers clients et l'utilisation des services au fil de l'abonnement. Elles concernent :

- les incitations pendant les journées portes ouvertes : Les journées portes ouvertes seront organisées avec une offre de prix promotionnelle pour les premiers abonnés ;
- les services relatifs à l'ouverture de comptes **Cloud Computing** qui seront développés avec une marge très faible. Notre objectif est de permettre un fort volume de recrutement de nouveaux clients ;
- les bonus de validité de service qui seront offerts en fonction du temps d'utilisation des services (pour stimuler l'utilisation des services hébergés) ;
- les jeux-concours qui seront organisés avec à la clé des bons pour de nouveaux services hébergés ;
- nous favoriserons les paiements sur une longue période en pratiquant des discounts pour les abonnements de 6 mois et d'un an.

- **La facturation de nos services**

À l'exception de l'ouverture des comptes cloud et des prestations de « Formation et Coaching », les prix de nos prestations sont offerts uniquement sur devis et communiqués par une proposition technique et financière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les prestations « Formation et Coaching » sont facturables à la commande. Les autres prestations sont facturées selon les termes prévus pour les offres sur mesures dans les conditions générales de nos prestations.

Lorsque le service nécessite le déplacement sur le site du client, les frais de déplacement, seront refacturés au client et accompagnés de justificatifs.

De manière générale, les forfaits minimaux ci-dessous sont prévus en fonction de la taille du client. Le Tableau 4 ci-dessous donne un récapitulatif de la tarification prévue par Linknet Africa dans le cadre de ses activités à Dakar.

Tableau 4 : Tableau récapitulatif des prix forfaitaires des offres de Linknet Africa

DOMAINE	SERVICE	UNITÉ	PRIX (F CFA)
Cloud Computing	IaaS	Mois	***5 000***
	PaaS	Mois	***10 000***
	SaaS	Mois	***10 000***
	DaaS	Mois	***5 000***
	BPaaS	Mois	***20 000***
	NaaS	Mois	***30 000***
	STaaS	Mois	***5 000***
Réseaux informatiques	Configuration de serveurs	Jour	***500 000***
	Interconnexion de sites	Jour	***500 000***
	Voix sur IP	m^2	***5 000***
	Wireless	m^2	***5 000***
	Câblage informatique	m^2	***7 000***
	Formations	Jour	***100 000***
	Fourniture de matériels[36]	Unité	***100 000***
Développement d'applications web	Conception, réalisation, suivi et mise en œuvre d'applications web	FORFAIT	***500 000***
	Conception, réalisation, suivi et mise en œuvre de sites web	FORFAIT	***300 000***
	Configuration de Serveurs mail	FORFAIT	***500 000***
Audits informatiques	Services divers	HEURE	***30 000***
Conseils	Services divers		***30 000***
Formation	Services divers		***30 000***

Source : Nous même

[36] Le prix du matériel informatique identifié pour notre simulation est un prix moyen de 100 000 F CFA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➢ **Le recouvrement**

Le renouvellement de la relation avec le client sera fait tacitement. Le recouvrement des créances est grandement facilité ici par la possibilité d'interrompre l'accès aux différents services plus particulièrement dans le cas du Cloud Computing.

2.2.2.3.2. La promotion

La communication en marketing de Linknet Africa se fera sur la base d'une vente de service de haute technologie. En ce sens, seule la qualité de nos services pourra nous garantir un bon score de conservation de nos clients.

➢ **l'information sur internet et la promotion de l'entreprise**

- l'information sur internet

L'objectif à atteindre est de promouvoir l'usage des services hébergés ce qui va susciter le recours à un prestataire sur le CLOUD. L'information sur internet passera par les publications sur le site web de l'entreprise. Il s'agira par ailleurs pour nous de procéder à de la publicité sur les réseaux sociaux à travers des campagnes ciblées à l'endroit des professionnels du métier de l'informatique, mais aussi des décideurs au sein des PME.

- la promotion de l'entreprise

Les locaux de la société seront dans un voisinage favorable au contact avec les milieux d'affaires. Avec l'accroissement prévu des affaires, l'unité de production peut être cependant délocalisée à un endroit convenable à l'implantation de centre de données pour répondre à une croissance des souscriptions. Les supports de notre information seront les annonces, les messages, la publicité, les prospectus et dépliants et surtout le site web www.linknetafrica.sn . Nous envisageons également l'organisation de journées portes ouvertes pour illustrer les avantages de l'utilisation du Cloud Computing ainsi que la conclusion de partenariats stratégiques avec les universités de formation professionnelle installés à Dakar.

➢ **la prospection de la clientèle**

Les clients captifs seront attirés par la communication par voie de presse et l'expédition de courriers de présentation. Ces sociétés seront triées compte tenu d'un certain nombre de critères de performances afin d'identifier les cibles potentielles. Chaque société sélectionnée aura une proposition sur mesure. La sélection se fera en utilisant les moyens suivants :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- l'annuaire téléphonique, l'annuaire des Entreprises et Organisations Non Gouvernementales (ONG) de la place ;
- les relations personnelles ;
- le contact téléphonique et la prise de rendez-vous ;
- les sondages d'opinion ou les questions d'enquête ;
- le dépôt d'une lettre explicative du nouveau service ;
- l'emailing[37].

Avec cette liste de prospects et le publipostage effectué, un contact téléphonique sera établi, il s'agit de prendre rendez-vous avec le prospect (la personne ayant un pouvoir de décision) et d'apporter le plus d'éléments possible en faveur des services offerts par Linknet Africa.

➢ **le rendez-vous**

- pour l'entretien l'agent commercial doit disposer d'une information pertinente sur les services proposés par Linknet Africa et qui pourraient intéresser le prospect. Une formation continue dénommée **École des Ventes** est donc prévue pour garantir la communication exacte de l'information sur Linknet Africa et les services qu'elle offre.
- l'agent marketing devra aussi procéder à une démonstration si besoin est. L'objectif est d'obtenir une souscription ou une promesse de souscription aux services de Linknet Africa.

2.2.2.3.3. Le suivi de la clientèle

➢ **la base de données**

Une base de données de la clientèle sera créée pour personnaliser autant que possible l'offre de service et réaliser des analyses d'efficacité marketing. Bien entendu, cette base de données servira également à maintenir une facturation cohérente de nos services.

➢ **l'action pédagogique**

En raison de la faiblesse de l'usage des services hébergés au Sénégal, une action pédagogique sera envisagée en direction de la clientèle. Celle-ci doit être mise au fait des possibilités qui existent et être incitée à les exploiter. Il peut être utile de proposer certains

[37] L'E.-mailing, publipostage en ligne ou publipostage électronique est une méthode de marketing direct qui utilise le courrier électronique comme moyen de communication commerciale de masse pour envoyer des messages à un auditoire

CESAG-BIBLIOTHEQUE

services gratuitement afin de fidéliser le souscripteur en lui proposant des informations qui touchent à son activité, des propositions d'accès à ces fichiers à distances, etc.

2.2.2.3.4. Le mode de distribution

Deux canaux sont retenus pour la distribution des services de Linknet Africa.

- **le service sur place**

Dans ce cas de service, la fourniture du service de Linknet Africa se fera sur les lieux d'exercice de l'activité du client ou sur les lieux retenus dans le contrat pour la mise en place du service.

- **le service à distance**

Linknet Africa est aussi compétent pour réaliser des services à distance avec l'appui de ses partenaires au sein de l'entreprise cliente. Cette seconde option appelle à une maitrise technologique minimale de la part du client et de la mise à disposition par ce dernier des autorisations suffisantes pour la bonne marche du service.

La première force de Linknet Africa sera son personnel. Dans le point suivant, nous présentons l'organisation et les ressources humaines prévues pour la bonne marche de l'entreprise.

2.2.3. Organisation et Ressources humaines de Linknet Africa

En vue de réaliser notre projet, divers départements seront créés. Pour chacun d'eux, seront fixés, la composition, la mission et les rôles prépondérants.

2.2.3.1. Le plan de ressources humaines

L'un des piliers indispensables à la bonne exécution de l'activité de Linknet Africa est la qualité de ses ressources humaines et l'engagement du personnel à réaliser la vision du management. L'objectif est d'atteindre à l'horizon 2025 un effectif de 25 employés régulièrement enregistrés comme force de travail de Linknet Africa Sénégal. L'équipe sera ainsi constituée d'un Directeur général, d'un Responsable commercial et marketing, d'un Responsable technique, d'un Responsable administratif et financier, d'un Comptable, de cinq administrateurs réseau, de dix développeurs web, de quatre agents commerciaux, d'un chauffeur.

Cette équipe se mettra en place au fil des cinq premières années. Pour le lancement de l'activité, le personnel identifié comprend huit personnes à savoir le Directeur général,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

un agent commercial, le Responsable technique, Le Responsable Commercial et Marketing, l'assistante comptable, un administrateur réseau et deux développeurs web. La politique de Linknet Africa est de permettre la montée en compétence de son personnel. Il est donc prévu un programme de stage annuel au profit des principales universités de la place. L'objectif est de permettre à la longue le recrutement de ressources humaines compétentes dans les domaines des TIC.

Les autres membres de l'équipe seront recrutés au fur et à mesure du développement de l'activité de l'entreprise. Le recrutement de chaque nouvel agent sera suivi par une formation aux processus et aux méthodes de Linknet Africa afin de garantir une bonne adaptation des nouvelles recrues.

Chaque recrutement se fera en fonction des critères établis par la direction générale et fera suite à un stage au sein de l'entreprise. L'ambition et de promouvoir la méritocratie au sein de l'entreprise et de contribuer au développement professionnel des employés.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution escomptée des effectifs de Linknet Africa.

Tableau 5 : Évolution des recrutements de Linknet Africa

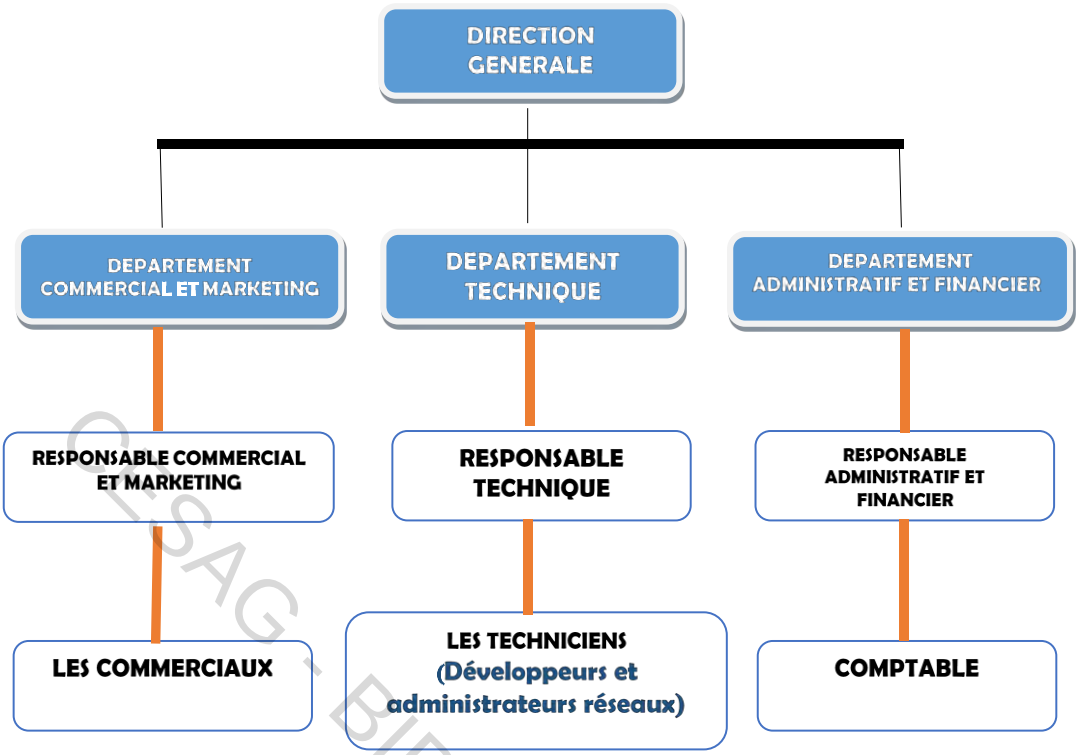
POSTE	2019	2020	2021	2022	2023	Total recruté
Directeur général	*1*					*1*
Responsable commercial(e) et marketing	*1*					*1*
Agents commerciaux	*1*	*1*	*1*	*1*		*4*
Responsable technique	*1*					*1*
Responsable administratif et financier		*1*				*1*
Développeurs web	*2*	*2*	*2*	*2*	*2*	*10*
Administrateurs Réseau	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*5*
Comptable	*1*					*1*
Chauffeur			*1*			*1*
Effectif annuel recruté	**7**	**6**	**5**	**4**	*3*	*25*
Effectif cumulé	**8**	**13**	**18**	**22**	*25*	*25*

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.3.2. L'organigramme de Linknet Africa

Figure 3 : Organigramme de Linknet Africa



CESAG BIBLIOTHEQUE

Source : Nous même

2.2.3.3. Fonctions exécutées au sein des départements

2.2.3.3.1. La direction générale

Cette direction a à sa tête le Directeur général. Le Directeur général coordonne les diverses tâches assure le bon déroulement de l'entreprise. Il définit les stratégies globales du fonctionnement de l'entreprise à court et moyen termes. Il a pour mission de gérer l'activité commerciale, technique, technologique et tout ce qui n'a pas trait à l'administratif. Il conseille et dirige les responsables des différents départements de l'entreprise dans la gestion et le pilotage des projets. Il effectue également un travail de veille concurrentielle sur le marché national et international du domaine d'activité de Linknet Africa. Il doit également être en mesure d'anticiper et de préparer l'entreprise aux changements à venir, en fonction des orientations qu'il suggère.

2.2.3.3.2. Le Département commercial marketing

Le département commercial marketing aura pour rôle de tisser un lien entre notre entreprise et les consommateurs. Pour tisser un lien entre l'entreprise et le consommateur, le marketing répondra à fonctions suivantes :

- chercher à connaître et analyser la demande ;
- planifier et développer des concepts de produits ou de services ;
- communiquer aux consommateurs des informations pertinentes sur les produits ou les services ;
- distribuer les produits ou offrir les services sur leurs marchés respectifs.

L'équipe du département commercial et marketing est constituée d'un Responsable marketing et d'Agents commerciaux. Elle mettra tout en œuvre pour assurer la clientèle et la fidéliser. Aussi elle suivra le plan marketing proposé par le responsable marketing et validé par le Directeur général afin de toucher un large éventail client. Elle travaillera de commun accord avec le département technique pour le suivi clientèle.

2.2.3.3.3. Le département technique et le département financier

- **le département technique**

Constitué d'un responsable technique, d'administrateurs réseau et de développeurs web, le département technique est chargé de manager l'ensemble de l'activité technique de l'entreprise. Sa mission se partagera souvent entre avant-ventes, développement et après-vente. Ses principales fonctions sont :

- encadrer et animer une équipe de consultants techniques ;
- gérer les relations avec les partenaires ;
- garantir la fiabilité, la performance et l'évolution du système d'information ;
- garantir l'intégration et l'encadrement technique des projets ;
- assurer et superviser les activités d'audit, de conseil et de formation ;
- conseiller et coordonner la production et le développement technique de l'entreprise ;
- développer les solutions innovantes répondants aux besoins exprimés par la clientèle ;

Afin d'assurer la bonne marche des activités du département, le Responsable technique aura les fonctions suivantes :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- manager, organiser, planifier et contrôler les activités de l'équipe technique ;
- organiser et animer les réunions liées à l'évolution technique de l'entreprise ;
- superviser les projets techniques ;
- contrôler les procédures et les documents de synthèse ;
- garantir le respect des procédures et des méthodes d'assurance qualité.

➢ **le département administratif financier**

La finance, la comptabilité et le contrôle de gestion sont des outils essentiels du management des entreprises. Chacun d'eux possède son utilité intrinsèque. Ils sont ici regroupés, car ils possèdent une finalité commune : identifier et piloter la valeur économique d'une entreprise. Par ailleurs, ils partagent entre eux un important corpus de connaissances. Le département administratif financier sera constitué in fine d'un responsable administratif et financier et d'un Comptable.

L'ambition de Linknet Africa Sarl est de faciliter l'utilisation des services informatiques à l'ensemble de sa clientèle. Dans ce chapitre, nous avons précisé les outils marketing pour y arriver et exposé le mécanisme technique, juridique et organisationnel prévu pour y arriver.

Dans le chapitre suivant, nous procèderons à une analyse du plan d'affaire de Linknet Africa Sarl à travers l'étude financière et l'étude économique du projet.

CESAG BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES DE LINKNET AFRICA SENEGAL

La création de Linknet Africa au Sénégal nécessite que nous mobilisions les ressources financières requises. Il est aussi important que l'exercice de cette activité contribue à l'atteinte des finalités économiques que sous-tend la création d'une entreprise. L'objectif du présent chapitre est de retracer l'étude financière du projet de création de LINKNET AFRICA au Sénégal et d'identifier les avantages économiques et les risques éventuels qui y sont relatifs.

3.1. Étude financière du projet

Dans cette section, nous parlons en premier lieu du coût du projet et des modalités de son financement (étude sommaire). Il s'agira également de présenter les hypothèses de notre prévision financière et une analyse détaillée des comptes d'exploitation prévisionnelle et de la rentabilité (étude financière détaillée).

CESAG-BIBLIOTHEQUE

3.1.1. Étude financière sommaire

Les études de coûts effectués nous ont conduit à dresser le montant global des investissements nécessaires pour le lancement du projet (3.1.1.1) afin d'identifier les principales ressources pour financer le projet (3.1.1.2).

3.1.1.1. Coût du projet[38]

Le coût de notre projet est estimé à un montant total de ***51 488 500 F.CFA*** qui représente la somme des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles, des immobilisations financières et du besoin en fonds de roulement.

- **les immobilisations incorporelles[39]**

Pour une valeur de ***10 065 500 F.CFA***, nous retrouvons dans cette rubrique :

- les frais d'établissement[40] ;
- les frais d'ouverture de compte ;
- les frais de logiciel et formations ;
- les frais de mise à niveau du site internet ;
- les frais de partenariat (Amazon, Microsoft, LINKNET AFRICA Bénin) ;

[38] cf. Annexe 3, Tableau 19 : Coût total du projet, P 73
[39] cf. Annexe 3, Tableau 19 : Coût total du projet, P 73
[40] cf. Annexe 3, Tableau 20 : Détail des frais d'établissement, P 73

- les frais divers.

➢ **les immobilisations corporelles**[41]

Il s'agit principalement du matériel, du mobilier de bureau et de l'outillage nécessaires à la fourniture de nos prestations. D'un montant estimatif de ***26 580 600 F.CFA***, elles comprennent :

- les enseignes et les éléments de communication ;
- les frais de travaux et aménagements[42] ;
- le matériel de bureau[43] ;
- le mobilier de bureau[44] ;
- le matériel et outillage[45].

➢ **les immobilisations financières**

La caution sur loyer constitue la principale immobilisation financière pour un montant de ***3 600 000 F.CFA.***

➢ **l'évolution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

L'activité de Linknet Africa génèrera une tension sur les flux de trésorerie et sur les équilibres financiers. Pour le lancement de l'activité, nous supposons un BFR constitué d'un ***mois de dépenses de fonctionnement, un mois d'encours client et trois mois de dettes fournisseurs***. Nous obtenons un BFR prévisionnel de ***11 242 400 F. CFA***

Tableau 6 : Estimation du BFR de démarrage de Linknet Africa

	MONTANT
Coût de fonctionnement[46]	8 307 800
Encours créances client (1 mois)	14 010 000
Encours dettes fournisseurs (3 mois)	- 11 075 400
BFR	**11 242 400**

Source : Nous même

[41] cf. Annexe 3, Tableau 19 : Coût total du projet, P 73
[42] cf. Annexe 3, Tableau 22 : Détail des frais de travaux et agencements, P.74
[43] cf. Annexe 3, Tableau 23 : Détail du poste « matériel de bureau », P. 74
[44] cf. Annexe 3, Tableau 24 : Détail du poste « mobiliers de bureau », P. 74
[45] cf. Annexe 3, Tableau 25 : Détail du poste « matériel et outillages », P. 75
[46] Coût de fonctionnement = Salaires+ Charges Externes+ Impôts et taxes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1.1.2. Les modalités de financement du projet

Le plan de financement prévisionnel[47] rend compte des ressources nécessaires pour couvrir les besoins identifiés. Ces ressources se répartissent comme suit :

- le capital social de la société que nous fixons à ***2 500 000 F.CFA*** ;
- les apports en compte courant d'associés pour ***33 988 500 F.CFA*** ;
- un emprunt bancaire de ***15 000 000 F.CFA.***

Le tableau ci-dessous retrace la répartition du financement du projet par destination des fonds.

Tableau 7 : Répartition des modalités de financement du projet

ACTEUR	CAPITAL SOCIAL	APPORT EN CCA	EMPRUNT BANCAIRE	TOTAL
Mouslim KOUASSI	*625 000*	*3 875 000*	-	**4 500 000**
M. Djossè ATCHADE	*625 000*	*9 375 000*	-	**10 000 000**
LINKNET AFRICA BENIN	*1 250 000*	*20 738 500*	-	**21 988 500**
BANQUE	-	-	*15 000 000*	**15 000 000**
TOTAL	**2 500 000**	**33 988 500**	**15 000 000**	**51 488 500**

Source : Nous même

À la suite de la présentation de l'étude financière sommaire du projet, nous présentons les éléments particuliers d'analyse financière de l'investissement envisagé. Le point suivant nous conduit par ailleurs à exposer les implications des hypothèses de la prévision sur les quantités et le prix des services de Linknet Africa.

3.1.2. Étude financière détaillée

L'étude financière du projet LINKNET AFRICA Sénégal sur la base d'une estimation des indicateurs macroéconomiques. Ces estimations sont relatives à la situation macroéconomique du Sénégal et au secteur des services informatiques. Elles sont mises en relation avec les ventes anticipées de LINKNET AFRICA pour produire une analyse des comptes prévisionnels d'exploitation et démontrer la rentabilité du projet.

[47] cf. Annexe 4, Tableau 26 : Plan de financement prévisionnel, P. 76

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➢ **les hypothèses de calcul**

Les hypothèses relatives aux conditions macroéconomiques concernent le *taux d'intérêt bancaire* ***(12%[48]),*** *le Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC)*[49] ***(15%)*** et *le taux d'inflation anticipé* ***(2%).*** Ces conditions macroéconomiques ont un impact sur l'évolution attendue des activités sur le premier quinquennat et sur la rentabilité du projet. Nous tablons sur un doublement du chiffre d'affaires au bout des cinq premières années. Le tableau ci-dessous présente les évolutions attendues du chiffre d'affaires.

Tableau 8 : Évolution anticipée des ventes de Linknet Africa

	2020	2021	2022	2023
Croissance des ventes de matériels	**19%**	**19%**	**19%**	**19%**
Croissance des ventes de services	**19%**	**19%**	**19%**	**19%**

Source : Nous même

Il est ainsi prévu une croissance annuelle moyenne de ***19%***[50] au cours des cinq premières années de gestion. Sur la base du budget des ventes[51] élaboré pour le compte de l'année 2019, cette évolution devrait permettre de disposer des ressources nécessaires pour amortir l'investissement initial. La durée retenue pour cet amortissement est de ***5 ans, linéaire***.

Rappelons que notre modèle économique est fortement basé sur l'abonnement et la facturation à l'usage. Il s'en ressort un *délai clients* de ***15 jours***[52] et un *délai fournisseurs de* ***45 jours.*** Ces délais nous permettent de disposer d'un excédent de trésorerie suffisant pour faire face à nos besoins de liquidité.

Enfin, pour la réalisation du projet, nous apportons les **2/3** en fonds propres. Ces fonds seront rémunérés à un taux de **16,5%**[53]. Le solde sera reçu par concours bancaire à un taux de **12%** amorti sur **5 ans** et sans différé. Cela nous permet de dégager un CMPC nominal de **15%**[54] auquel nous ajoutons **2%** d'inflation anticipée pour obtenir le taux d'actualisation de **17%.**

CESAG BIBLIOTHEQUE

[48] Taux de base bancaire
[49] Taux actuariel qui considère l'impact des commissions supportées par l'emprunteur
[50] Taux de croissance = (1+100%)^ (1/4)-1
[51] Tableau 27 : Budget des ventes 2019, page 77
[52] Délai purement commercial étant donné la facturation prépayée
[53] Le coût des fonds propres de 16,5% comprend le taux d'une obligation que nous prenons comme benchmark, ÉTAT SENEGAL 6,50% 2013-2023. On y ajoute une prime de risque de 10%.
[54] $CMPC = 16{,}5\% * \frac{2}{3} + 16{,}5\% * \frac{1}{3}$ =15%

Ce sont là les différentes hypothèses qui nous serviront de base de calcul pour l'analyse financière approfondie du projet dont les montants présentés sont en **Franc CFA et hors TVA.**

3.1.2.1. Étude des comptes d'exploitation

Nous présentons successivement la prévision des ventes, celle des salaires, du remboursement des emprunts et nous réalisons l'analyse du compte de résultat prévisionnel.

- **les chiffres d'affaires prévisionnels de Linknet Africa**

Sur la base des hypothèses de notre simulation, nous avons réalisé les facturations[55] de manière qu'elles permettent à l'entreprise de dégager un bénéfice dès la première année de gestion. Le tableau ci-dessous dresse l'évolution du chiffre d'affaires total hors taxes (CAHT) sur la période 2019-2023.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9 : Évolution du chiffre d'affaires de Linknet Africa sur la période 2019-2023

Élément du Chiffre d'affaires	2019	2020	2021	2022	2023
Vente de services	132 120 000	157 118 044	186 845 896	222 198 469	264 240 000
Vente de matériels	36 000 000	42 811 456	50 911 688	60 544 542	72 000 000
CAHT TOTAL	168 120 000	199 929 500	237 757 584	282 743 011	336 240 000

Source : Nous même

Ces ventes devraient créer une trésorerie supplémentaire pour faire face aux charges courantes d'exploitation telles que les salaires.

- **la prévision des salaires**

L'évolution prévue du chiffre d'affaires sera le résultat des efforts du personnel de Linknet Africa pour faire suite aux éléments de motivation mis en place. En effet, comme le révèle le tableau à la page suivante, la politique salariale de Linknet Africa permet de soutenir la croissance de l'activité tout en maintenant les salaires à un niveau acceptable (moins de 45% du chiffre d'affaires annuel). Les augmentations salariales se feront à partir de la sixième année d'activité.

[55] Cf. Tableau 27 : Budget des ventes 2019, page 77

Tableau 10 : Évolution des charges salariales de Linknet Africa sur la période 2019-2023

POSTE	PROFIL	SALAIRE BRUT	2019	2020	2021	2022	2023
Directeur général	BAC+5	1 200 000	14 400 000	14 400 000	14 400 000	14 400 000	14 400 000
Responsable commercial(e) et marketing	BAC+4	800 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Agents commerciaux	BAC +2	150 000	1 800 000	3 600 000	5 400 000	7 200 000	7 200 000
Responsable technique	BAC+4	800 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Responsable administratif et financier	BAC+4	800 000	-	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Développeurs web	BAC + 3	300 000	7 200 000	14 400 000	21 600 000	28 800 000	36 000 000
Administrateurs Réseau	BAC + 3	300 000	3 600 000	7 200 000	10 800 000	14 400 000	18 000 000
Comptable	BAC + 3	225 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000
Chauffeur	-	120 000	-	-	1 440 000	1 440 000	1 440 000
Total mensuel			**4 075 000**	**5 925 000**	**7 095 000**	**8 145 000**	**9 045 000**
Masse salariale brute/Année			**48 900 000**	**71 100 000**	**85 140 000**	**97 740 000**	**108 540 000**
Charges sociales et patronales/Année			10 207 200	14 637 600	17 220 960	19 539 360	21 526 560
Masse salariale brute/Année + Cotisations			**59 107 200**	**85 737 600**	**102 360 960**	**117 279 360**	**130 066 560**

COTISATIONS SOCIALES	CADRES	7 392 000	9 504 000	9 504 000	9 504 000	9 504 000
	EMPLOYÉS	2 815 200	5 133 600	7 716 960	10 035 360	12 022 560
SALAIRES BRUTS	CADRES	33 600 000	43 200 000	43 200 000	43 200 000	43 200 000
	EMPLOYÉS	15 300 000	27 900 000	41 940 000	54 540 000	65 340 000

CHARGES SOCIALES ET PATRONALES	
Nature de la charge	*Barême*
Prestations familiales	7,00%
Accidents de travail	3%
IPRES	8,40%
Vieillesse complémentaire (cadres)	3,60%

Source : Synthèse de l'auteur

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **Le remboursement des emprunts**

Le tableau ci-dessous retrace les dépenses prévues pour l'amortissement de l'emprunt bancaire au taux de ***12%*** l'an. Il ressort un montant annuel de **4 004 001 F.CFA** versé au titre remboursement de la dette.

Tableau 11 : Tableau d'amortissement de l'emprunt bancaire

RUBRIQUE	2019	2020	2021	2022	2023
CAPITAL INITIAL	15 000 000	12 670 646	10 045 872	7 088 211	3 755 445
INTÉRÊTS	1 674 647	1 379 227	1 046 340	671 234	248 556
AMORTISSEMENT	2 329 354	2 624 774	2 957 661	3 332 767	3 755 445
CAPITAL RESTANT DU	12 670 646	10 045 872	7 088 211	3 755 445	0
ANNUITÉ	4 004 001	4 004 001	4 004 001	4 004 001	4 004 001

Source : Nous même

Sur la base des différentes charges d'exploitation identifiées, nous pouvons établir un compte de résultat prévisionnel afin d'analyser la création de valeur par Linknet Africa.

- **le compte de résultat prévisionnel sur cinq ans**

Le compte de résultat prévisionnel présenté dans le tableau suivant montre une croissance du résultat prévisionnel sur la période 2019-2013, ce en dépit du recul enregistré au cours de l'année 2020. Les soldes de gestion prévisionnelle dans le **Tableau 33** à la **page 82** confortent cette anticipation. Linknet Africa pourra maîtriser son exploitation et dégager un bénéfice.

En effet, il se dégage une marge d'exploitation minimale de **74%** constante sur la période 2019-2023. Aussi, la compression progressive des charges externes (**22%** du chiffre d'affaires en 2019 et **17%** à fin 2023) couplée à une maitrise des charges de personnel à un niveau acceptable (au plus **43%** du chiffre d'affaires sur la période quinquennale) permet de produire un excédent brut d'exploitation en croissance sur la période de prévision (**14%** du chiffre d'affaires en 2019 à **16%** en 2023). Il faut préciser par ailleurs que la faiblesse des charges d'amortissement ainsi que celles des charges financières conduit à générer un résultat courant qui passe de **9%** du chiffre d'affaires en 2019 à **14%** de ce chiffre d'affaires prévisionnel à la fin de l'année 2023**.**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12 : Compte de résultat prévisionnel de Linknet Africa sur cinq ans

	2019	2020	2021	2022	2023
Produits d'exploitation	**168 120 000**	**199 929 500**	**237 757 584**	**282 743 011**	**336 240 000**
Chiffre d'affaires HT vente de marchandises	*36 000 000*	*42 811 456*	*50 911 688*	*60 544 542*	*72 000 000*
Chiffre d'affaires HT services	*132 120 000*	*157 118 044*	*186 845 896*	*222 198 469*	*264 240 000*
Charges d'exploitation	**44 301 600**	**52 683 778**	**62 651 924**	**74 506 113**	**88 603 200**
Achats de marchandises	*19 800 000*	*23 546 301*	*28 001 429*	*33 299 498*	*39 600 000*
Achat de services (Amazon, MSFT, LinkneT Africa I	*24 501 600*	*29 137 477*	*34 650 495*	*41 206 615*	*49 003 200*
Marge brute	**123 818 400**	**147 245 722**	**175 105 661**	**208 236 897**	**247 636 800**
Charges externes	**37 224 000**	**41 465 267**	**46 241 519**	**51 620 238**	**57 677 418**
Assurances	*1 681 200*	*1 893 263*	*2 132 076*	*2 401 012*	*2 703 871*
Téléphone, internet	*6 724 800*	*7 573 053*	*8 528 304*	*9 604 048*	*10 815 484*
Autres abonnements	*672 480*	*757 305*	*852 830*	*960 405*	*1 081 548*
Carburant	*3 362 400*	*3 786 527*	*4 264 152*	*4 802 024*	*5 407 742*
Frais de déplacement	*5 043 600*	*5 679 790*	*6 396 228*	*7 203 036*	*8 111 613*
Eau, électricité	*3 362 400*	*3 786 527*	*4 264 152*	*4 802 024*	*5 407 742*
Fournitures diverses	*672 480*	*757 305*	*852 830*	*960 405*	*1 081 548*
Entretien matériel	*1 344 960*	*1 514 611*	*1 705 661*	*1 920 810*	*2 163 097*
Nettoyage des locaux	*672 480*	*757 305*	*852 830*	*960 405*	*1 081 548*
Budget publicité et communication	*8 406 000*	*9 466 317*	*10 660 380*	*12 005 059*	*13 519 355*
Loyer et charges locatives	*3 600 000*	*3 600 000*	*3 600 000*	*3 600 000*	*3 600 000*
Expert comptable, avocats	*1 681 200*	*1 893 263*	*2 132 076*	*2 401 012*	*2 703 871*
Valeur ajoutée	**86 594 400**	**105 780 456**	**128 864 142**	**156 616 660**	**189 959 382**
Impôts et taxes	**3 362 400**	**3 786 527**	**4 264 152**	**4 802 024**	**5 407 742**
Salaires employés	**15 300 000**	**27 900 000**	**41 940 000**	**54 540 000**	**65 340 000**
Charges sociales employés	2 815 200	5 133 600	7 716 960	10 035 360	12 022 560
Prélèvement dirigeant(s)	**33 600 000**	**43 200 000**	**43 200 000**	**43 200 000**	**43 200 000**
Charges sociales dirigeant(s)	7 392 000	9 504 000	9 504 000	9 504 000	9 504 000
Excédent brut d'exploitation	**24 124 800**	**16 256 329**	**22 239 030**	**34 535 276**	**54 485 080**
Frais bancaires, charges financières	**1 876 391**	**1 606 418**	**1 302 189**	**959 355**	**573 020**
Dotations aux amortissements	**6 947 120**	**6 947 120**	**6 947 120**	**6 947 120**	**6 947 120**
Résultat avant impôts	**15 301 289**	**7 702 791**	**13 989 721**	**26 628 800**	**46 964 940**
Impôt sur les sociétés	**4 590 387**	**2 310 837**	**4 196 916**	**7 988 640**	**14 089 482**
Résultat net comptable (résultat de l'exercice)	**10 710 902**	**5 391 954**	**9 792 805**	**18 640 160**	**32 875 458**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Nous même

Il s'en suit une capacité d'autofinancement comprise entre **6%** (2020) et **12%** (2023) du chiffre d'affaires prévisionnel. Ces valeurs laissent présager une rentabilité de l'entreprise. Le point suivant nous conduit à analyser cette rentabilité.

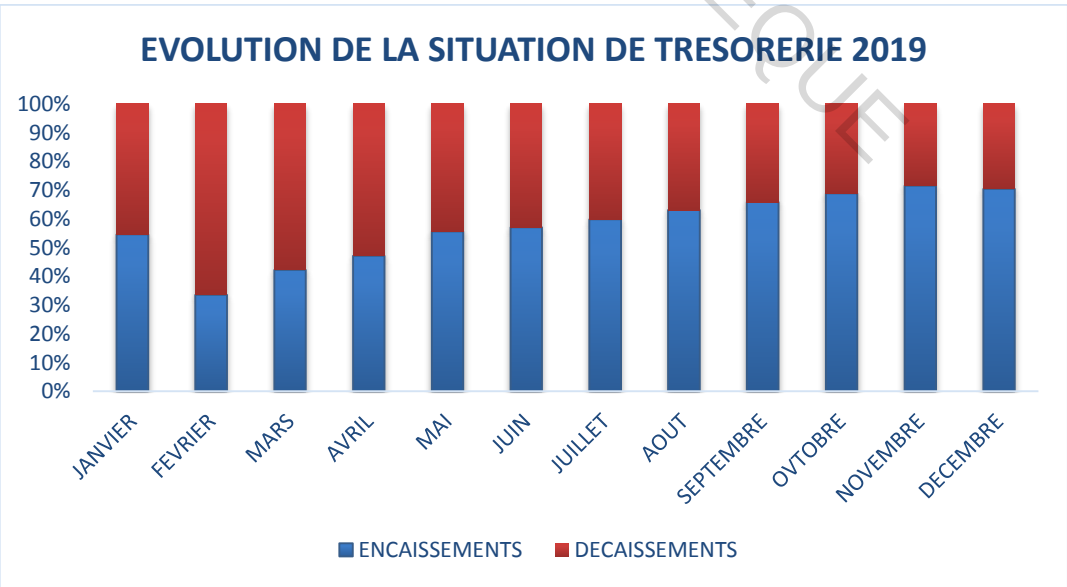
3.1.2.2. Les flux financiers prévisionnels et la rentabilité du projet

Notre analyse des flux financiers prévisionnels est relative à l'étude des encaissements et des décaissements anticipés sur la première année de gestion (budget de trésorerie). Cette étude nous permettra de déduire de la viabilité du projet dès la première année. Nous procèderons ensuite à l'étude des capacités de financements prévisionnelles sur les cinq premières années pour déterminer la richesse créée par le projet (Valeur actuelle nette et Taux de rentabilité interne).

- **le budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie présenté dans le **Tableau 35 (cf annexe 10,page 83)** nous permet d'avoir une vue synoptique de nos charges. La différence entre les encaissements et les décaissements représente la trésorerie nette ou l'excédent en fonds de roulement. Comme le montre la Figure 4 ci-dessous, l'évolution des encaissements et des décaissements laisse entrevoir un excédent de trésorerie nette au cours de chacun des mois de la gestion 2019. Cet excédent permet ainsi de dégager une capacité d'autofinancement nette qui constitue le potentiel de l'entreprise à refinancer sa propre croissance.

Figure 4 : Évolution du budget de trésorerie 2019



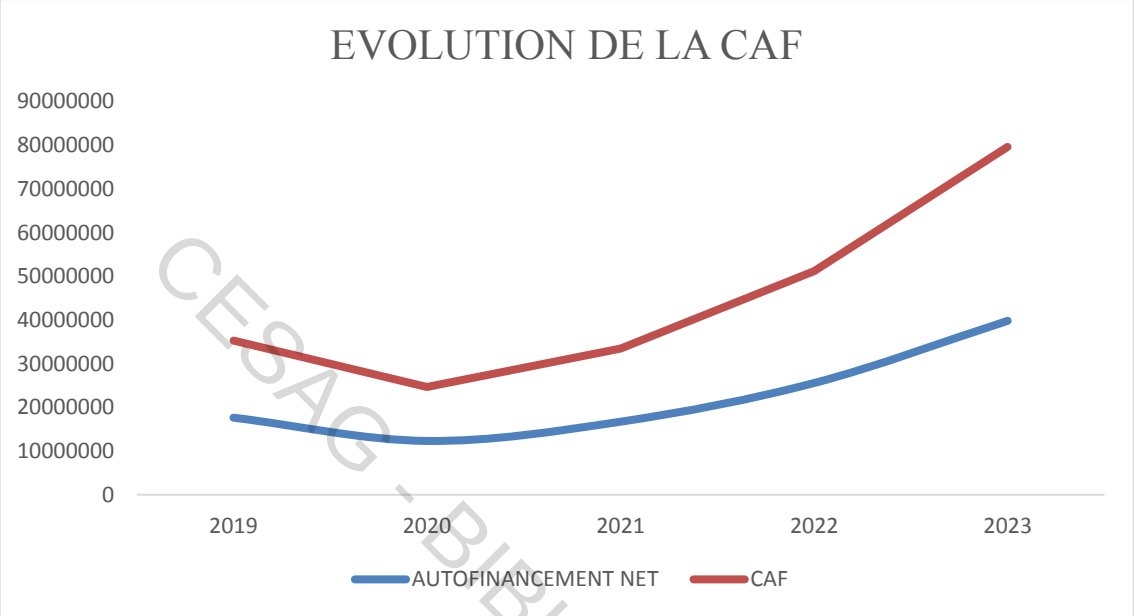
Source : Nous même

CESAG BIBLIOTHEQUE

- **la capacité d'autofinancement prévisionnelle[56]**

Le **Tableau 34, (cf annexe 10,page 82)** renseigne sur l'évolution de la capacité d'autofinancement (CAF) prévisionnelle sur la période 2019-2023 telle que résumée dans la Figure 5 ci-dessous.

Figure 5 : Évolution de la CAF prévisionnelle et de l'autofinancement net



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Nous même

Ce graphisme montre que Linknet Africa dégage un autofinancement largement positif tout au long de la période de notre prévision. Pour meilleure analyse de cette capacité, nous utilisons les critères d'actualisation. Cela nous permettra de justifier de la rentabilité du projet.

- **la rentabilité du projet**

Pour l'étude de la rentabilité de Linknet Africa, nous utilisons taux d'actualisation de ***17%.***

Aussi, nous estimons, étant donné l'attachement des promoteurs à Linknet Africa qu'il n'est pas utile de partager des dividendes annuels. Les excédents de résultats pourront être réinvestis afin d'élargir les fonds propres de l'entreprise.

[56] Cf. ANNEXE 10, Tableau 34, P. 82

Ces différents éléments de prévisions nous permettent de dresser le tableau de l'évolution des CAF actualisés ci-dessous.

Tableau 13 : Évolution des CAF actualisés

ANNEE	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023
CAF	17 658 022	12 339 074	16 739 925	25 587 280	39 822 578
Facteur d'actualisation = (1+i)^(-n); i=15% ; n = [0;4]	1,0000	0,8547	0,7305	0,6244	0,5337
CAF ACTUALISE	17 658 022	10 546 217	12 228 742	15 975 944	21 251 321
CAF ACTUALISES CUMULES	17 658 022	28 204 239	40 432 981	56 408 926	77 660 246
VALEUR RESIDUELLE					130 495 313,02
INVESTISSEMENT INITIAL	- 51 488 500			TRI	36%
VAN	85 692 114				
DECISION	*PROFITABLE*				

Source : Nous même

Nous remarquons aisément à partir des données présentées dans le tableau ci-dessus que le projet de création de Linknet Africa au Sénégal permet de dégager une VAN de ***85 692 114 F.FCA*** avec un taux interne de rentabilité de ***36%*** qui dépasse largement le taux d'actualisation. En fin d'année 2023, le projet présente une valeur terminale de ***130 495 313 F CFA*** [57]

Ainsi, au-delà de l'existence même de la demande potentielle qui est significative, l'évaluation financière confirme l'espérance de réussite de notre projet. L'objectif est aussi de produire un impact sur le tissu économique sénégalais.

Nous présentons dans le point suivant l'étude économique de notre projet et le planning des activités.

3.2. Étude économique et planning des activités du projet.

L'analyse financière du projet de création de Linknet Africa nous a permis de conforter notre envie de mettre en place une entreprise de services informatiques. Les impacts économiques d'une entreprise sont divers et présentent des risques pour les promoteurs.

[57] Valeur calculée suivant le modèle de Discount CASH FLOW. g=2% et i = 17% (cf annexes)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.1. Étude économique et risques du projet

Nous parlons respectivement des retombées économiques de notre projet avant d'aborder les risques y relatifs.

3.2.1.1. Les retombées sociaux-économiques du projet

Les impacts sociaux-économiques du projet Linknet Africa sont de divers ordres :

- **les contributions sociales du projet**

Par sa politique d'emploi, Linknet Africa veut participer à l'insertion professionnelle de jeunes diplômés. Cette politique se traduit par la création de **25** emplois supplémentaires et des partenariats avec les universités de la ville de Dakar afin de recruter leurs meilleurs étudiants dans les domaines de l'ingénierie informatique.

L'impact social de notre projet est aussi relatif à la contribution de l'entreprise à une meilleure utilisation des TIC et à une appropriation des procédures de Cloud Computing.

Ce projet constitue ainsi notre part de participation au bienêtre des populations sénégalaises.

- **les contributions à la valeur ajoutée nationale**

Ces contributions se répartissent comme suit

- l'**État** reçoit le paiement des impôts et taxes ;
- les **salariés** reçoivent le versement des salaires ;
- les **fournisseurs** enregistrent un renouvellement de leurs cycles de production et la pérennité de leur activité ;
- les **banquiers** enregistrent une augmentation de leur produit net bancaire ;

- **les autres contributions indirectes**

Le projet Linknet Africa s'insère dans le cadre du volet numérique du PSE du gouvernement sénégalais. Cette activité nouvelle est donc une contribution à l'atteinte des objectifs de ce plan stratégique.

3.2.1.2. Les risques du projet

La mise en place de l'activité de Linknet Africa suppose que des dispositions préalables sont prises pour mitiger les risques identifiés. Ces risques sont divers.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- **les risques techniques**

Le projet Linknet Africa nécessite l'utilisation de nouveaux systèmes informatiques. Le risque technique s'entend de la non-maitrise des technologies que nous utiliserons. Pour y remédier, il est prévu une formation de trois mois au cours du dernier trimestre de l'année 2018 au profit du personnel technique et des agents commerciaux. À la suite de cette formation, il sera nécessaire de mettre en place une veille technologique pour assurer le caractère innovant des services de Linknet Africa.

- **les risques humains**

Ils sont liés au manque de compétence du personnel par rapport aux tâches. Afin d'y pallier, nous prévoyons un processus de formation interne dénommé **LINKNET ACADEMY** avec des programmes tels que **l'école des ventes**[58] ou le **Développeur innovant**[59]

- **les risques juridiques**

Ces risques concernent les incompréhensions éventuelles qui pourraient survenir entre Linknet Africa et ses clients/fournisseurs. Pour ce faire, notre démarche est de mettre en place des partenariats formalisés suivant les documents de conditions générales afin de préciser les obligations et droits bilatéraux.

- **les risques intrinsèques à la gestion des projets**

Elle concerne la mauvaise affectation des responsabilités sur les tâches et une mauvaise implication des parties prenantes et en particulier des responsables de projets internes.

Pour y remédier, nous prévoyons une formation préalable en gestion de projet et au logiciel de gestion que nous utiliserons. Nous estimons qu'il sera important de rester vigilant sur les questions de délais et de renforcer les compétences managériales de nos collaborateurs afin de garantir le professionnalisme dans nos services.

3.2.2. Planning des activités de lancement du projet

3.2.2.1. Les phases de lancement du projet

[58] Séances de formation au profit des agents commerciaux sur la technique de vente et le message
[59] Formation adressée aux développeurs et aux administrateurs réseau sur les nouvelles technologies en vogue

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous escomptons commencer les activités de Linknet Africa au 1er janvier 2019 sur quatre phases à savoir la création de l'entreprise, la signature des partenariats, le démarchage des clients et le démarrage de l'activité.

Le Tableau 14 ci-après renseigne sur les activités prévues pour chacune des phases.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.2.2.2. Le planning retenu.

Tableau 14 : Planning du lancement de Linknet Africa

	ACTIVITES	DUREE *(en semaines)*	SEMAINE A COMPTER DU DEBUT DES PROCEDURES (*début des procédures : 1er Aout 2018*)				
			AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE
Phase 1	**CREATION DE L'ENTREPRISE**						
	Formalités de constitution	1					
	Formalités fiscales	1					
	Formalités sociales	1					
Phase 2	**SIGNATURE DE PARTENARIATS**						
	Partenariats MSFT	12					
	Partenariats AMAZON	12					
	Partenariat Linknet Africa Bénin	8					
Phase 3	**Démarchage de clients**	16					
Phase 4	**Démarrage de l'activité**	**1er JANVIER 2019**					

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce projet professionnel qui répond à nos impératifs académiques, mais aussi à notre envie d'entreprendre dans le domaine des services informatiques au Sénégal a pour finalité de contribuer au développement de l'usage des TIC au Sénégal.

Le constat ressenti lors de l'étude de marché est qu'en dépit de la forte innovation dans les domaines des TIC et de la présence de grands groupes de télécommunications, certains services d'ingénierie informatique tels que le Cloud Computing restent encore très peu usités par les entrepreneurs locaux. En effet, il existe une population adressable n'ayant pas connaissance des avantages de ces services en matière de coûts et d'impacts sur les processus de production. Pourtant le potentiel de croissance de ces services reste élevé en raison des actions entreprises par le gouvernement sénégalais pour accroître la qualité de l'offre de services en télécommunications.

Une analyse approfondie de cette situation nous a permis d'identifier les principaux facteurs en faveur de la création d'une société de services informatiques et de répertorier, les différents domaines d'activité stratégiques pour le lancement de nos activités.

Ce projet, qui entre dans la ligne directrice prévue par le volet numérique du PSE nous permet ainsi de mettre en place société de services informatique dénommée Linknet Africa.

Le présent document est le rapport des travaux que nous avons menés pour proposer un modèle technique et organisationnel et identifier les ressources de financement associées à la création de Linknet Africa. Ces travaux nous ont révélé l'existence d'un ensemble de risques opérationnels, techniques et financiers qui pourraient ralentir la mise en place de l'entreprise.

Pour notre part, ces risques peuvent être maîtrisés. L'avantage de Linknet Africa réside dans son aptitude à intégrer des ressources humaines qualifiées à une organisation forte pour atteindre des résultats positifs. Cet avantage est soutenu par les risques mitigeant prévus aux objectifs stratégiques définis par les promoteurs de Linknet Africa.

Fort de cette organisation, nous prévoyons le démarrage des procédures de création de l'entreprise au plus tard le 1er août 2018 pour un démarrage effectif de l'activité le 01er janvier 2019.

Afin de disposer des ressources financières suffisantes à ce lancement, nous avons proposé de financer l'investissement initial par la constitution d'un capital social, par des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

apports en comptes courants d'associés et par un emprunt bancaire. L'analyse financière du projet nous a permis de conforter nos choix en raison de la forte rentabilité affichée par le projet et des flux de trésorerie excédentaires dès la première année d'exploitation. Ces flux excédentaires seront destinés à l'agrandissement de l'activité de l'entreprise à travers son implantation dans les autres régions du pays.

Au total, le projet que nous envisageons permettra de participer à l'atteinte des objectifs déterminés dans le PSE tout en contribuant à un mieux-être social, économique et humain de notre cible.

Arrivé au terme de ce travail, et sans prétendre d'avoir cerné tous les contours de la création d'une société de services informatiques, nous pouvons affirmer avoir atteint les objectifs initiaux que nous nous étions fixés. Nous tenons à souligner que cette réflexion a été motivante à plus d'un point. Elle nous a permis d'identifier des pistes d'amélioration possibles dans la maitrise des outils de management des entreprises et la confection de business plan.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

✓ **Ouvrages**

- DURAND Xavier (2015), *Réaliser son business plan en 48* h, Edition les Eyrolles, 262 pages ;
- OSTERWALDER Alexander & al. (2010), *Business Model Generation,* Edition John Wiley & Sons, Inc., 288 pages;
- QUIRY Pascal (2017), *Choix d'investissement*, ICCF ;
- UIT (2017), *Measuring the information society report,* Édition de 2017, 262 pages;
- UIT (2017), Measuring the information society report, Édition de 2017, 262 pages;
- ZAIGHAM Mahmood – HILL Richard (2011), *Cloud Computing for Enterprise Architectures*, Édition Springer, 346 pages.

✓ **Rapport d'études**

- ANSD (2017), *Rapport global Recensement Général des Entreprises*, 120 pages.
- APIX (2011), *Fiche d'opportunité dans les TIC et dans les Téléservices au Sénégal*, 6 pages ;
- AUKIA Petri (2017), *Cloud computing in enterprise IT,* 36 pages;
- BENCHENNA Abdelfettah, *Les TICs dans les pays des Suds : Quarante années de recherche* — 1970 – 2010 », *tic & société* [En ligne], Vol. 5, n° 2-3 | 2e sem. 2011/1er sem. 2012, mis en ligne le 21 juin 2012, consulté le 20 mai 2018 ;
- DGE (2011), *Rapport Technologies clés 2015*, 302 pages ;
- DGE (2016), *Rapport Technologies clés 2020*, 641 pages ;
- DUMOLIN Benoît, *Quels impacts des TIC sur le développement durable ?* Netcom [En ligne], 22-3/4 | 2008, mis en ligne le 07 juillet 2015, consulté le 24 mai 2018 ;
- UIT (2012), *Cloud Computing en Afrique : Situation et perspectives*, 74 pages ;
- Université de Lille (2011), *Rapport sur l'usage des TIC, entre vie privée et vie professionnelle ;*

✓ **Webographie**

- Page web du COFACE, http://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Senegal, consulté le 14 mai 2018.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : BRÈVES SUR LES SERVICES DE CLOUD COMPUTING

1. Cloud Computing et cadre légal de commercialisation des services hébergés

« ***Le Cloud Computing est un modèle qui offre aux utilisateurs du réseau un accès à la demande, à un ensemble de ressources informatiques partagées et configurables, et qui peuvent être rapidement mises à la disposition du client sans interaction directe avec le prestataire de service. »***[60].

Le Cloud Computing ou Informatique dans les Nuages est un concept apparu assez récemment, mais dont les prémices remontent à la deuxième moitié du XXe siècle. En Afrique, la réflexion sur l'utilisation des services hébergés est propulsée à l'occasion du douzième (12e) Forum initié par l'UIT sur la Régulation des Télécommunications et le Partenariat en Afrique (FTRA 2011).

Tenu à Kigali (République du Rwanda) du 13 au 15 juin 2011 sur le thème *« Informatique dématérialisée, perspectives de développement des TIC : défis et opportunités pour les décideurs politiques, les régulateurs et les opérateurs des TIC »,* ce forum a été une occasion pour les participants de soulever des questions concernant le développement du Cloud Computing en Afrique.

Mais pour comprendre le Cloud Computing, il faut analyser son avènement et les caractéristiques qui font de ce nouveau modèle un outil de choix au regard des dernières évolutions technologiques.

2. Histoire du Cloud Computing et caractéristiques des services hébergés

Les principes sous-jacents au Cloud Computing remontent aux années 1950, longtemps avant que ne naisse l'expression Cloud Computing. À cette époque, les utilisateurs accédaient depuis leurs terminaux[61] à des applications[62] fonctionnant sur des systèmes centraux, les mainframes[63], qui correspondaient aux ancêtres des serveurs[64] du Cloud.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[60] Extrait simplifié de la définition du National Institute of Standards and Technologie (*NIST, Etats-Unis*) et du Groupe spécialisé de l'UIT

[61] Point d'accès de communication entre l'homme, la machine, ou un réseau de machines.

[62] Programme ou un ensemble logiciel directement utilisé pour réaliser une tâche, ou un ensemble de tâches élémentaires d'un même domaine ou formant un tout.

[63] Ordinateur de grande puissance de traitement et qui sert d'unité centrale à un réseau de terminaux.

[64] Dispositif informatique matériel ou logiciel qui offre des services, à un ou plusieurs postes appelés clients

a. Avènement et Évolution des services de Cloud Computing

Aujourd'hui, le besoin en matériels informatiques au sein des entreprises ne va pas disparaitre même si les nouvelles solutions technologiques montrent qu'on se dirige vers une diminution des actifs informatiques. En réalité, avec l'essor des services cloud, l'on assistera à une réduction des dépenses en capital pour le volet informatique. Mais cette diminution des investissements des entreprises va conduire à une transformation des dépenses de fonctionnement avec un accroissement des frais récurrents d'utilisation de services informatiques.

Le point suivant présente les différentes caractéristiques et avantages qui font du Cloud Computing un canal de choix pour l'essor technologique anticipé dans les économies de l'Afrique Subsaharienne.

CESAG BIBLIOTHEQUE

b. Caractéristiques et avantages des services Cloud Computing

Les caractéristiques essentielles du Cloud Computing sont la disponibilité mondiale du service en libre-service, l'élasticité des plateformes utilisées, l'ouverture des systèmes en place, la mutualisation et le paiement à l'usage. Il faut ajouter qu'en général les utilisateurs du Cloud Computing ne sont pas propriétaires des ressources informatiques qu'ils utilisent. Les serveurs qu'ils exploitent sont hébergés dans des centres de données.

- **Le libre-service du Cloud Computing**

Les ressources en Cloud Computing sont en libre-service. Le consommateur du service choisira et adaptera son utilisation en fonction de ses besoins successifs. À juste titre, la capacité de stockage et la puissance de calcul sont adaptées automatiquement au besoin du consommateur, ce qui contraste avec la technique classique des hébergeurs où l'utilisateur doit faire une demande écrite à son prestataire pour obtenir une augmentation de la capacité de stockage. Le Cloud Computing offre dès lors une réduction de délais de réponse avec un traitement automatique des requêtes de l'utilisateur.

- **L'ouverture du Cloud Computing**

Le Cloud Computing offre une plus grande ouverture pour l'usage. Cela signifie que les services de Cloud Computing sont mis à disposition du client directement, et ce sur n'importe quel support (téléphone, tablette ou ordinateur), à condition pour ce dernier de disposer d'un accès à internet. Le Cloud Computing fait ainsi appel à des techniques unifiées qui permettent un accès rapide aux services avec aisance et confidentialité.

- **La mutualité du Cloud Computing**

Les services offerts dans le Cloud Computing sont mutualisés. Pour le prestataire, ils permettent de combiner des ressources différentes[65] afin de servir plusieurs usagers à qui les ressources sont automatiquement attribuées. Cette mutualisation améliore l'évolutivité et la flexibilité et permet d'adapter automatiquement les services aux variations de la demande.

- **Le paiement à l'usage dans le Cloud Computing**

Dans le Cloud Computing, la quantité de service consommée est mesurée, à des fins de vérification, d'ajustement des moyens techniques et surtout de facturation. Dans ce sens, l'usager ne paiera que ce qu'il aura effectivement utilisé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

À partir de ces différentes caractéristiques, nous pouvons définir le Cloud Computing comme ***l'ensemble des services disponibles et accessibles à tous, instantanément, sans engagement et à la demande[66].*** Il présente à juste titre les avantages que sont :

- **La rationalisation et la réduction des coûts**

Avec le Cloud Computing, les organisations de travail font des économies sur les dépenses d'investissement telles que l'achat de serveurs et de logiciels ainsi que l'embauche de personnel responsable de l'entretien des serveurs. Avec l'essor du Cloud Computing, il devient aisé pour l'entreprise cliente de se concentrer sur son cœur de métier en confiant la gestion de ses ressources informatiques à une entité spécialisée.

- **L'utilisation plus efficace des ressources informatiques**

Avec la délégation du pôle informatique à une entité spécialisée, l'entreprise cliente peut réaliser une optimisation des coûts par une utilisation plus efficace de ses ressources informatiques. Ces derniers pourront être aisément affectés à des utilisations qui assureront une rentabilité supérieure de la gestion au quotidien.

- **L'accroissement de la Flexibilité au travail**

Avec les services de Cloud Computing, l'utilisateur final peut avoir accès à ses services en se connectant à internet de n'importe où et à n'importe quel moment ce qui facilite l'utilisation et l'exploitation des données dont il dispose. Les services de Cloud

[65] Ressources matériel, logiciel, trafic réseau…
[66] Mlle Rafia BARKAT (2013), « *Le Cloud Computing : Entre atouts et labyrinthe juridique »,*

Computing deviennent dès lors très utiles pour les entrepreneurs mobiles et facilitent le regard sur l'activité de ces derniers, quel que soit le lieu de leur accès aux plateformes informatiques.

- **L'Optimisation de la consommation d'énergie**

Avec le transfert des données et de la gestion des données vers des prestataires spécialisés, les consommateurs des services de Cloud Computing réalisent une réduction dans la consommation de leur énergie électrique. De l'autre côté, en conservant les données de plusieurs utilisateurs, les entreprises spécialisées en Cloud Computing réalisent une optimisation des ressources énergétiques dont elles disposent pour la mise en place de leurs activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ÉTUDE DE MARCHÉ AUPRES DES PME/PMI

Linknet Africa, création d'une société de services et d'ingénierie informatique au Sénégal

Ce questionnaire vise à collecter des données auprès de PME en vue d'établir une étude de marché sur leur utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

SECTION A - INFORMATIONS GENERALES

A1. Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe d'entreprises ?

OUI ☐ NON ☐

A2.Votre entreprise utilise-t-elle des services informatiques ?

OUI ☐ NON ☐

A3.Si oui, quels sont ces services ?

⇒ Paiement en ligne ☐
⇒ Messagerie internet ☐
⇒ Sites e-commerce ☐
⇒ Partage de données ☐
⇒ Partage de ressources ☐
⇒ Autres ☐

A4.Votre entreprise a-t-elle l'ambition d'utiliser des services informatiques dans un futur proche ?

OUI ☐ NON ☐

A5.Votre entreprise dispose-t-elle d'un réseau informatique ?

OUI ☐ NON ☐

A6.Votre entreprise prévoit t-elle d'installer un réseau informatique ?

OUI ☐ NON ☐

A7.Votre entreprise a-t-elle l'ambition de réduire le budget alloué aux services informatiques dans un futur proche ?

OUI ☐ NON ☐

A8.Quelle est, en Francs CFA, votre budget mensuel optimal pour les services informatiques ?

[0-100 000] ☐ [100 000- 500 000] ☐ [500 000-1 000 000] ☐
Autres ☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION B - SPECIALISTES ET COMPETENCES EN TIC

B1. Votre entreprise emploie-t-elle des spécialistes en TIC ?

OUI ☐ NON ☐

B2. Votre entreprise a-t-elle fourni une formation aux personnes occupées afin de développer leurs compétences en TIC, au cours de l'année 2018 ?

Formation pour les spécialistes en TIC	OUI ☐	NON ☐
Formation pour les autres personnes occupées	OUI ☐	NON ☐

B3. Votre entreprise a-t-elle recruté ou essayé de recruter des spécialistes en TIC au cours de l'année 2018 ?

OUI ☐ ➔ *Veuillez passer à la question* **B4**

NON ☐ ➔ *Veuillez passer à la question* **B5**

B4. En 2018, votre entreprise avait-elle des postes vacants pour des spécialistes en TIC difficiles à pourvoir ?

OUI ☐ NON ☐

B5. Veuillez indiquer qui a principalement accompli les fonctions TIC suivantes au sein de votre entreprise en 2018 :

	EMPLOYES	FOURNISSEURS	NON APPLICABLE
Maintenance des infrastructures TIC	☐	☐	☐
Support concernant les logiciels bureautiques	☐	☐	☐
Développement de logiciels/systèmes de gestion d'entreprise	☐	☐	☐
Support concernant les logiciels/systèmes de gestion d'entreprise	☐	☐	☐
Développement de solutions web	☐	☐	☐
Développement de sites web marchands	☐	☐	☐
Support concernant les solutions web	☐	☐	☐
Sécurité des TIC et protection des données	☐	☐	☐
Audits, conseils, formation	☐	☐	☐

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SECTION C - UTILISATION DES SERVICES D'INFORMATIQUE EN NUAGE

C1. Votre entreprise a-t-elle accès à internet ?

OUI ☐ ➔ *Veuillez passer à la question* **C2**
NON ☐ ➔ *Veuillez nous contacter au +221 78 383 61 69*

C2. Veuillez indiquer le nombre de personnes occupées qui ont utilisé au moins une fois par semaine un ordinateur connecté à internet pour un usage professionnel.

☐☐☐☐☐☐ PERSONNES

C3. Votre entreprise achète-t-elle des services d'informatique en nuage utilisés sur internet ?

OUI ☐ NON ☐

C4. Votre entreprise achète-t-elle l'un des services d'informatique en nuage suivant, utilisé sur internet ?

	OUI	NON
E-mail (par informatique en nuage)	☐	☐
Logiciels bureautiques (p.ex. traitement de texte, feuille de calcul, etc.) (par informatique en nuage)	☐	☐
Hébergement de la/des base(s) de données de l'entreprise (par informatique en nuage	☐	☐
Stockage de fichiers (par informatique en nuage)	☐	☐
Logiciels de gestion financière ou de comptabilité (par informatique en nuage)	☐	☐
Logiciels de GRC (gestion des relations avec la clientèle) (par informatique en nuage)	☐	☐
Puissance de calcul pour faire fonctionner les logiciels propres à l'entreprise (par informatique en nuage)	☐	☐

C5. Votre entreprise achète-t-elle des services d'informatique en nuage mis à disposition par des fournisseurs de services sur :

	OUI	NON
Des serveurs partagés	☐	☐
Des serveurs exclusivement réservés à l'entreprise	☐	☐

C6. Votre entreprise escompte elle réduire les dépenses sur les services en nuage ?

OUI ☐ NON ☐

CESAG BIBLIOTHEQUE

SECTION D : COMMENTAIRES

D1. Si vous désirez faire des commentaires supplémentaires concernant ce questionnaire, merci d'utiliser l'espace ci-dessous :

D2. Combien de temps vous a été nécessaire pour compléter ce questionnaire ?

……..

D3. Merci d'indiquer le(s) département(s) de votre entreprise qui a(ont) contribué à remplir ce questionnaire :

TIC	☐	Service de gestion	☐
Finance Comptabilité	☐	Autres	☐
Ressources humaines	☐		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 3 : RÉPARTITION DES UNITES ÉCONOMIQUES PAR RÉGION SELON LA FORME JURIDIQUE

Tableau 15 : ***Répartition des unités économiques par région selon la forme juridique (%)***

Région	Entreprise individuelle	SUARL	SA	SARL	GIE	Autres formes juridiques	Total
Dakar	79,0	3,0	4,1	8,6	3,4	1,6	100,0
Ziguinchor	83,1	1,0	0,5	1,6	12,8	0,8	100,0
Diourbel	91,8	0,6	0,7	0,6	5,3	0,7	100,0
Saint-Louis	76,8	0,6	1,2	1,6	18,8	0,9	100,0
Tambacounda	74,7	0,7	0,3	0,5	22,8	0,8	100,0
Kaolack	71,5	0,3	0,4	1,1	26,2	0,4	100,0
Thiès	87,9	1,1	1,3	2,9	5,3	1,4	100,0
Louga	78,0	0,3	0,9	0,6	19,3	0,9	100,0
Fatick	77,1	0,3	0,5	1,4	19,8	0,8	100,0
Kolda	61,1	0,5	0,1	0,6	37,5	0,2	100,0
Matam	93,8	0,2	0,6	1,0	4,0	0,4	100,0
Kaffrine	77,6	0,1	0,4	0,3	20,9	0,7	100,0
Kédougou	75,1	0,9	0,7	1,3	17,3	3,9	100,0
Sédhiou	82,9	0,2	0,2	0,5	15,5	0,7	100,0

Source : ANSD/RGE 2016- p 98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 4 : REPARTITION DES UNITES ECONOMIQUES PAR REGION (%)

Tableau 16 : Répartition des unités économiques par région (%)

Région	En activité
Dakar	38,4
Thiès	11,6
Diourbel	9,6
Kaolack	5,9
Saint-Louis	4,9
Ziguinchor	3,9
Tambacounda	4,8
Kolda	5,6
Kaffrine	2,6
Sédhiou	3,5
Louga	3,4
Kédougou	1,6
Fatick	2,4
Matam	2,1
Total	100,0

Source : ANSD/RGE 2016- p 98

ANNEXE 5 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES FORMES JURIDIQUES DES ENTREPRISES AU SENEGAL

Tableau 17 : Avantages et inconvénients des formes juridiques des entreprises au Sénégal

Statut juridique	Avantages	Inconvénients
Entreprise Individuelle	• Aucun capital minimum exigé pour le démarrage • Formalités de constitution rapides et simplifiées • Coût de constitution assez faible • Régime fiscal forfaitaire, incitatif et très souple.	• Responsabilité illimitée de l'entrepreneur. En cas de faillite, le patrimoine de l'entrepreneur est engagé • faible crédibilité vis-à-vis des partenaires : banques, fournisseurs, clients… • Accès difficile au crédit
SARL	• Plus de capital minimum exigé lors de la constitution • Responsabilité limitée : les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports ; • Les associés ont la possibilité d'assurer un contrôle étroit de l'accès de nouveaux associés au capital de la société • La société pourra continuer d'exister en cas de décès de l'un des associés ou du gérant (si le contraire n'est pas stipulé dans les statuts)	• Obligation de passer par un notaire pour les actes constitutifs (statuts, déclaration de conformité...) • Les associés peuvent céder librement leurs parts sociales.
S.A.	• Très crédible auprès des tiers • Grande capacité de mobilisation des fonds (la S.A peut faire appel à l'épargne publique) • Le risque limité aux apports • La possibilité de libérer seulement le quart du capital • La possibilité pour les associés en principe de librement de céder leurs actions	• Le capital social minimum assez élevé • Frais de constitution très élevés • Système d'administration très lourde (CA, commissaires aux comptes…) pour les nouvelles sociétés
GIE	• Le GIE peut être créé sans capital de départ • Les formalités de constitution assez souples • Flexibilité dans l'organisation et le fonctionnement	• Le GIE a pour but exclusif de mettre en œuvre, pour une durée déterminée, tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou accroître les résultats de cette activité • faible crédibilité vis-à-vis des tiers, surtout des banques • Les membres du GIE sont solidairement responsables des dettes du GIE

Source : Guide du créateur d'entreprise- Version 2015/APIX

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 6 : COMPARAISON DES FORMES JURIDIQUES DES ENTREPRISES

Tableau 18 : Tableau comparatif des formes juridiques des entreprises

Statut Juridique	Entreprise Individuelle	SARL	S.A.	GIE
Associés Min.	01	01	01	02
Capital minimum démarrage	0	0	10.000.000 CFA minimum ; libération due ¼ à la constitution et du solde dans les 3 ans	0
Crédibilité auprès des tiers	Très Faible	Importante	Très importante	Faible
Responsabilité des associés	Illimitée (élargie aux biens personnels de l'entrepreneur)	Limitée aux apports	Limitée aux apports	Illimitée et solidaire (sauf convention contraire avec les tiers)
Éligibilité au CI ou EFE	OUI	OUI	OUI	OUI
Commissaires aux comptes	Sans	Pas obligatoire*	Obligatoire	Sans
Direction	Entrepreneur	Gérant (associé ou non) nommé par les associés	Directeur général, ou Administrateur général	Président
Imposition des bénéfices	Contribution Globale Unique jusqu'à 50 millions de CA pour les services et les commerces de marchandises IS sur option	Impôt sur les sociétés (IS) 30% du bénéfice net	Impôt sur les sociétés 30% du bénéfice net	Impôt sur les sociétés (IS) pour le GIE ou Impôt sur le Revenu (IR) pour les membres sur option
L'impôt minimum forfaitaire	0 IMF : C'est le minimum dû si le résultat est déficitaire	0,5% du chiffre d'affaires avec un minimum de 500 000 et un maximum de 25 000 000	0,5% du chiffre d'affaires avec un minimum de 500 000 et un maximum de 25 000 000	0

(*) Si le capital dépasse 10 000 000 F ou le chiffre d'affaires dépasse 250 millions de F CFA, ou l'effectif permanent dépasse 50 personnes

Source : Guide du créateur d'entreprise-APIX

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 7 : COÛTS DU PROJET

Tableau 19 : Coût total du projet

INVESTISSEMENTS			Montant hors taxes
Immobilisations incorporelles			**10 065 500,00**
Frais d'établissement			*315 000,00*
Frais d'ouverture de compteurs			*100 000,00*
Logiciels, formations			*2 840 000,00*
Mise à niveau Site Internet			*1 350 000,00*
Frais de partenariat MSFT/AMAZON/LNA			*5 000 000,00*
Divers			*460 500,00*
Immobilisations corporelles			**26 580 600,00**
Enseigne et éléments de communication			*1 000 000,00*
Mobilier de bureau			*4 434 500,00*
Travaux et aménagements			*7 050 000,00*
Matériel et outillage			*450 000,00*
Immobilisations financières			**3 600 000,00**
Caution pour loyer			3 600 000,00
Trésorerie de départ			**11 242 400,00**
COUT TOTAL DU PROJET			**51 488 500,00**
FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS			**Montant hors taxes**
Apport personnel			**36 488 500,00**
Apport ATCHADE DJOSSE			*10 000 000,00*
Apports Linknet Africa Bénin			*21 988 500,00*
Emprunt	*taux*	*durée mois*	**15 000 000,00**
Prêt bancaire	*12,00%*	*60*	*15 000 000,00*
			-
		TOTAL RESSOURCES	**51 488 500,00**

Tous les chiffres sont exprimés en Francs CFA

CESAG BIBLIOTHEQUE

Source : Nous même

Tableau 20 : Détail des frais d'établissement

Nature des frais	QTE	PU	Montant
Droit d'enregistrement	*1*	*25 000*	*25 000*
Honoraires du Notaire	*1*	*200 000*	*200 000*
Timbres fiscaux	*1*	*15 000*	*15 000*
Frais d'immatriculation	*1*	*75 000*	*75 000*
TOTAL			**315 000,00**

Source : Nous même

Tableau 21 : Détail des frais de logiciels et formation

Nature des frais	QTE	PU	Montant
Formation équipe technique	*1*	*1 760 000*	*1 760 000*
Sage 50Cloud Pro	*1*	*790 000*	*790 000*
Implémentation Sage Cloud Pro	*1*	*290 000*	*290 000*
TOTAL			**2 840 000,00**

Source : Nous même

Tableau 22 : Détail des frais de travaux et agencements

Nature des frais	QTE	PU	Montant
Réseau informatique	*1*	*1 000 000*	*1 000 000*
Onduleur APC 3KVA	*1*	*1 500 000*	*1 500 000*
Cablage électrique	*1*	*350 000*	*350 000*
Peinture	*1*	*200 000*	*200 000*
Travaux de vitrerie	*1*	*500 000*	*500 000*
TOTAL			**3 550 000,00**

Source : Nous même

Tableau 23 : Détail du poste « matériel de bureau »

Nature des frais	QTY	PU	Montant
Ordinateurs portables MAC AIR	*3*	*970 000*	*2 910 000*
Ordinateurs de bureau HP	*12*	*325 000*	*3 900 000*
Photocopieuse/Imprimante	*2*	*675 250*	*1 350 500*
Ecrans suplémentaires hp	*12*	*25 000*	*300 000*
Projecteur	*2*	*347 000*	*694 000*
Serveur Dell PowerEdje	*4*	*975 400*	*3 901 600*
TOTAL			**13 056 100,00**

Source : Nous même

Tableau 24 : Détail du poste « mobiliers de bureau »

Nature des frais	QTE	PU	Montant
Climatiseurs	*10*	*182 450*	*1 824 500*
Table de travail	*20*	*50 000*	*1 000 000*
Mobilier Bureau DG	*1*	*700 000*	*700 000*
Fauteuils	*25*	*20 000*	*500 000*
Bureaux complets	*10*	*100 000*	*1 000 000*
TOTAL			**5 024 500,00**

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 25 : Détail du poste « matériel et outillages »

Nature des frais	QTE	PU	Montant
Mallette à outils 192 pcs - Coffret de réparation	*2*	*100 000*	*200 000*
COGEX Caisse à outils 25 pièces + organiseur	*2*	*50 000*	*100 000*
Meister Valise à outils 129 pièces, 8971410	*1*	*150 000*	*150 000*
Groupe électrogène	*1*	*3 500 000*	*3 500 000*
TOTAL			**3 950 000,00**

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 8 : PLAN DE FINANCEMENT PRÉVISIONNEL

Tableau 26 : Plan de financement prévisionnel

	2019	2020	2021	2022	2023
Immobilisations	40 246 100,00				
Variation du Besoin en fonds de roulement	1 447 200,00	273 820,54	325 629,33	387 240,72	460 509,42
Remboursement d'emprunts	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00
Total des besoins	**44 693 300,00**	**3 273 820,54**	**3 325 629,33**	**3 387 240,72**	**3 460 509,42**
Apport personnel	36 488 500,00				
Emprunts	15 000 000,00				
Capacité d'auto-financement	17 658 022,36	12 339 073,51	16 739 925,02	25 587 280,27	39 822 577,75
Total des ressources	**69 146 522,36**	**12 339 073,51**	**16 739 925,02**	**25 587 280,27**	**39 822 577,75**
Variation de trésorerie	24 453 222,36	9 065 252,97	13 414 295,69	22 200 039,56	36 362 068,34
Solde de trésorerie	**24 453 222,36**	**33 518 475,33**	**46 932 771,02**	**69 132 810,58**	**105 494 878,91**

Besoin en fonds de roulement début 2019: **11 242 400,00**

Source : Nous même

CESAG-BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 9 : BUDGET DES VENTES 2019

Tableau 27 : Budget des ventes 2019

DOMAINE	SERVICE	UNITE	BUDGET DES VENTES 2019	PRIX	MONTANT FINAL
Cloud Computing	*IaaS*	*Mois*	*1200*	*5 000*	*6 000 000*
	PaaS	*Mois*	*1200*	*10 000*	*12 000 000*
	SaaS	*Mois*	*900*	*10 000*	*9 000 000*
	DaaS	*Mois*	*144*	*5 000*	*720 000*
	BPaaS	*Mois*	*60*	*20 000*	*1 200 000*
	NaaS	*Mois*	*60*	*30 000*	*1 800 000*
	STaaS	*Mois*	*1200*	*5 000*	*6 000 000*
Réseaux informatiques	*Configuration de serveurs*	*Jour*	*36*	*500 000*	*18 000 000*
	Interconnexion de sites	*Jour*	*24*	*500 000*	*12 000 000*
	Voix sur IP	*m2*	*720*	*5 000*	*3 600 000*
	Wireless	*m2*	*720*	*5 000*	*3 600 000*
	Câblage informatique	*m2*	*1200*	*7 000*	*8 400 000*
	Formations	*Jour*	*192*	*100 000*	*19 200 000*
	Fourniture de matériels	*Unité*	*360*	*100 000*	*36 000 000*
Développement d'applications Web	*Conception, réalisation, suivi et mise en œuvre d'applications Web*	*FORFAIT*	*12*	*500 000*	*6 000 000*
	Conception, réalisation, suivi et mise en œuvre de sites web	*FORFAIT*	*24*	*300 000*	*7 200 000*
	Configuration de Serveurs mail	*FORFAIT*	*24*	*500 000*	*12 000 000*
Audits informatiques	*Services divers*	*HEURE*	*60*	*30 000*	*1 800 000*
Conseils	*Services divers*	*HEURE*	*60*	*30 000*	*1 800 000*
Formation	*Services divers*	*HEURE*	*60*	*30 000*	*1 800 000*
TOTAL					**168 120 000**
SERVICES	**132 120 000**				
MATERIEL	**36 000 000**				

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 28 : Budget détaillé des ventes 2019

DOMAINE	SERVICE	JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Cloud Computing	IaaS	22	33	45	60	70	85	90	110	130	154	183	218	1 200
	PaaS	13	20	30	40	50	60	70	80	139	192	230	276	1 200
	SaaS	9	12	24	36	46	67	75	84	92	120	140	195	900
	DaaS	2	3	5	7	9	11	13	15	17	17	21	24	144
	BPaaS	2	2	3	4	4	4	5	6	7	7	8	8	60
	NaaS	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	10	10	60
	STaaS	13	20	40	56	84	110	110	112	130	145	180	200	1 200
Réseaux informatiques	Configuration de serveurs	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	36
	Interconnexion de sites	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
	Voix sur IP	8	9	10	15	20	30	33	80	96	115	138	166	720
	Wireless	8	9	10	15	20	30	33	80	96	115	138	166	720
	Câblage informatique	15	20	45	50	60	75	80	95	114	140	230	276	1 200
	Formations	2	3	6	8	12	14	15	18	22	26	31	35	192
	Fourniture de matériels	3	5	10	14	21	25	28	34	41	49	59	71	360
Développement d'applications Web	Conception, réalisation, suivi et mise en œuvre d'applications Web	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	12
	Conception, réalisation, suivi et mise en œuvre de sites web	0	0	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	24
	Configuration de Serveurs mail	0	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	4	24
Audits informatiques	Services divers	1	3	3	4	4	5	5	6	6	6	7	10	60
Conseils	Services divers	1	3	3	4	4	5	5	6	6	6	7	10	60
Formation	Services divers	1	3	3	4	4	5	5	6	6	6	7	10	60
TOTAL														

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Nous même

ANNEXE 10 : TABLEAUX DE L'ÉTUDE FINANCIÈRE SUR 5 ANS

Etude financière
prévisionnelle sur 5 ans

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mouslim KOUASSI

LINKNET AFRICA SENEGAL

SARL

Tableau 29 : Investissements et financement du projet

INVESTISSEMENTS			Montant hors taxes
Immobilisations incorporelles			**10 065 500,00**
Frais d'établissement			*315 000,00*
Frais d'ouverture de compteurs			*100 000,00*
Logiciels, formations			*2 840 000,00*
Mise à niveau Site Internet			*1 350 000,00*
Frais de partenariat MSFT/AMAZON/LNA			*5 000 000,00*
Divers			*460 500,00*
Immobilisations corporelles			**26 580 600,00**
Enseigne et éléments de communication			*1 000 000,00*
Mobilier de bureau			*5 024 500,00*
Travaux et aménagements			*3 550 000,00*
Matériel et outillage			*3 950 000,00*
Matériel de bureau			*13 056 100,00*
Immobilisations financières			**3 600 000,00**
Caution pour loyer			3 600 000,00
Besoins en fonds de roulement			**11 242 400,00**
COUT TOTAL DU PROJET			**51 488 500,00**
FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS			**Montant hors taxes**
Apport personnel			**36 488 500,00**
Apport ATCHADE DJOSSE			*10 000 000,00*
Apport Mouslim KOUASSI			*4 500 000,00*
Apports Linknet Africa Bénin			*21 988 500,00*
Emprunt	*taux*	*durée mois*	**15 000 000,00**
Prêt bancaire	*12,00%*	*60*	*15 000 000,00*
			-
		TOTAL RESSOURCES	**51 488 500,00**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 30 : Évolution des charges salariales

	2019	2020	2021	2022	2023
Rémunération des cadres	**33 600 000,00**	**43 200 000,00**	**43 200 000,00**	**43 200 000,00**	**43 200 000,00**
% augmentation		*29%*	*0%*	*0%*	*0%*
Charges sociales des cadres	**7 392 000,00**	**9 504 000,00**	**9 504 000,00**	**9 504 000,00**	**9 504 000,00**
		29%	*0%*	*0%*	*0%*
Salaires des employés	**15 300 000,00**	**27 900 000,00**	**41 940 000,00**	**54 540 000,00**	**65 340 000,00**
% augmentation		*82%*	*50%*	*30%*	*20%*
Charges sociales employés	**2 815 200,00**	**5 133 600,00**	**7 716 960,00**	**10 035 360,00**	**12 022 560,00**

Source : Nous même

Tableau 31 : Tableau des amortissements des investissements

	2019	2020	2021	2022	2023
Amortissements incorporels	**2 013 100,00**	**2 013 100,00**	**2 013 100,00**	**2 013 100,00**	**2 013 100,00**
Frais d'établissement	*63 000,00*	*63 000,00*	*63 000,00*	*63 000,00*	*63 000,00*
Frais d'ouverture de compteurs	*20 000,00*	*20 000,00*	*20 000,00*	*20 000,00*	*20 000,00*
Logiciels, formations	*568 000,00*	*568 000,00*	*568 000,00*	*568 000,00*	*568 000,00*
Mise à niveau Site Internet	*270 000,00*	*270 000,00*	*270 000,00*	*270 000,00*	*270 000,00*
Frais de partenariat MSFT/AMAZON/LNA	*1 000 000,00*	*1 000 000,00*	*1 000 000,00*	*1 000 000,00*	*1 000 000,00*
Divers	*92 100,00*	*92 100,00*	*92 100,00*	*92 100,00*	*92 100,00*
Amortissements corporels	**5 316 120,00**	**5 316 120,00**	**5 316 120,00**	**5 316 120,00**	**5 316 120,00**
Enseigne et éléments de communication	*200 000,00*	*200 000,00*	*200 000,00*	*200 000,00*	*200 000,00*
Mobilier de bureau	*1 004 900,00*	*1 004 900,00*	*1 004 900,00*	*1 004 900,00*	*1 004 900,00*
Travaux et aménagements	*710 000,00*	*710 000,00*	*710 000,00*	*710 000,00*	*710 000,00*
Matériel et outillage	*790 000,00*	*790 000,00*	*790 000,00*	*790 000,00*	*790 000,00*
Matériel de bureau	*2 611 220,00*	*2 611 220,00*	*2 611 220,00*	*2 611 220,00*	*2 611 220,00*
Total amortissements	**7 329 220,00**	**7 329 220,00**	**7 329 220,00**	**7 329 220,00**	**7 329 220,00**

Tous les chiffres sont exprimés en Francs CFA

Tableau 32 : Seuil de rentabilité prévisionnel de Linknet Africa

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes + Production réelle	**168 120 000,00**	**199 929 500,17**	**237 757 584,11**	**282 743 010,66**	**336 240 000,00**
Achats consommés	44 301 600,00	52 683 777,93	62 651 923,55	74 506 113,26	88 603 200,00
Total des coûts variables	44 301 600,00	52 683 777,93	62 651 923,55	74 506 113,26	88 603 200,00
Marge sur coûts variables	**123 818 400,00**	**147 245 722,25**	**175 105 660,55**	**208 236 897,40**	**247 636 800,00**
Taux de marge sur coûts variables	**74%**	**74%**	**74%**	**74%**	**74%**
Coûts fixes	108 517 110,91	139 542 931,52	161 115 939,09	181 608 097,01	200 671 860,36
Total des charges	**152 818 710,91**	**192 226 709,45**	**223 767 862,65**	**256 114 210,27**	**289 275 060,36**
Résultat courant avant impôts	15 301 289,09	7 702 790,73	13 989 721,46	26 628 800,39	46 964 939,64
Seuil de rentabilité (chiffre d'affaires)	**147 343 986,73**	**189 470 689,72**	**218 762 410,76**	**246 586 559,59**	**272 471 241,45**
Excédent / insuffisance	20 776 013,27	10 458 810,46	18 995 173,35	36 156 451,08	63 768 758,55
Point mort en chiffre d'affaires par jour ouvré	*589 375,95*	*757 882,76*	*875 049,64*	*986 346,24*	*1 089 884,97*

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 33 : Soldes intermédiaires de gestion prévisionnelle de Linknet Africa

	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%
Chiffre d'affaires	168 120 000	100%	199 929 500	100%	237 757 584	100%	282 743 011	100%	336 240 000	100%
Ventes (Matériel + Services)	168 120 000	100%	199 929 500	100%	237 757 584	100%	282 743 011	100%	336 240 000	100%
Achats consommés (Matériel +Services)	44 301 600	26%	52 683 778	26%	62 651 924	26%	74 506 113	26%	88 603 200	26%
Marge globale	**123 818 400**	**74%**	**147 245 722**	**74%**	**175 105 661**	**74%**	**208 236 897**	**74%**	**247 636 800**	**74%**
Charges externes	37 224 000	22%	41 465 267	21%	46 241 519	19%	51 620 238	18%	57 677 418	17%
Valeur ajoutée	**86 594 400**	**52%**	**105 780 456**	**53%**	**128 864 142**	**54%**	**156 616 660**	**55%**	**189 959 382**	**80%**
Impôts et taxes	3 362 400	2%	3 786 527	2%	4 264 152	2%	4 802 024	2%	5 407 742	2%
Charges de personnel	59 107 200	35%	85 737 600	43%	102 360 960	43%	117 279 360	41%	130 066 560	39%
Excédent brut d'exploitation	**24 124 800**	**14%**	**16 256 329**	**8%**	**22 239 030**	**9%**	**34 535 276**	**12%**	**54 485 080**	**16%**
Dotation aux amortissements	6 947 120	4%	6 947 120	3%	6 947 120	3%	6 947 120	2%	6 947 120	2%
Résultat d'exploitation	**17 177 680**	**10%**	**9 309 209**	**5%**	**15 291 910**	**6%**	**27 588 156**	**10%**	**47 537 960**	**14%**
Charges financières	1 876 391	1%	1 606 418	1%	1 302 189	1%	959 355	0%	573 020	0%
Résultat financier	- 1 876 391	-1%	- 1 606 418	-1%	- 1 302 189	-1%	- 959 355	0%	- 573 020	0%
Résultat courant	**15 301 289**	**9%**	**7 702 791**	**4%**	**13 989 721**	**6%**	**26 628 800**	**9%**	**46 964 940**	**14%**
Résultat de l'exercice	**10 710 902**	**6%**	**5 391 954**	**3%**	**9 792 805**	**4%**	**18 640 160**	**7%**	**32 875 458**	**10%**
Capacité d'autofinancement	17 658 022	11%	12 339 074	6%	16 739 925	7%	25 587 280	9%	39 822 578	12%

Tableau 34 : Capacité d'autofinancement prévisionnelle de Linknet Africa

	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat de l'exercice	**10 710 902,36**	**5 391 953,51**	**9 792 805,02**	**18 640 160,27**	**32 875 457,75**
+ Dotation aux amortissements	6 947 120,00	6 947 120,00	6 947 120,00	6 947 120,00	6 947 120,00
Capacité d'autofinancement	**17 658 022,36**	**12 339 073,51**	**16 739 925,02**	**25 587 280,27**	**39 822 577,75**
- Remboursement des emprunts	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00
Autofinancement net	**14 658 022,36**	**9 339 073,51**	**13 739 925,02**	**22 587 280,27**	**36 822 577,75**

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 35 : Budget de trésorerie 2019

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	TOTAL
Apport personnel	36 488 500												**36 488 500**
Emprunts	15 000 000												**15 000 000**
Subventions	-												-
Autres financements													-
Vente de marchandises	300 000	500 000	1 000 000	1 400 000	2 100 000	2 500 000	2 800 000	3 400 000	4 100 000	4 900 000	5 900 000	7 100 000	**36 000 000**
Vente de services	2 980 000	4 000 000	5 725 000	7 005 000	8 255 000	9 775 000	10 505 000	11 800 000	13 913 000	16 190 000	19 200 000	22 772 000	**132 120 000**
Chiffre d'affaires (total)	**3 280 000**	**4 500 000**	**6 725 000**	**8 405 000**	**10 355 000**	**12 275 000**	**13 305 000**	**15 200 000**	**18 013 000**	**21 090 000**	**25 100 000**	**29 872 000**	**168 120 000**
Immobilisations incorporelles	10 065 500												**10 065 500**
Immobilisations corporelles	26 580 600												**26 580 600**
Immobilisations (total)	**36 646 100**												**36 646 100**
													-
Amortissement emprunt	183 667	185 503	187 358	189 232	191 124	193 036	194 966	196 916	198 885	200 874	202 882	204 911	**2 329 354**
Achats de marchandises	165 000	275 000	550 000	770 000	1 155 000	1 375 000	1 540 000	1 870 000	2 255 000	2 695 000	3 245 000	3 905 000	**19 800 000**
Charges externes	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	3 102 000	**37 224 000**
Impôts et taxes	280 200	280 200	280 200	280 200	280 200	280 200	280 200	280 200	280 200	280 200	280 200	280 200	**3 362 400**
Salaires employés	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	1 275 000	**15 300 000**
Charges sociales employés	234 600	234 600	234 600	234 600	234 600	234 600	234 600	234 600	234 600	234 600	234 600	234 600	**2 815 200**
Prélèvement dirigeant(s)	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	2 800 000	**33 600 000**
Charges sociales dirigeant(s)	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000	616 000	**7 392 000**
Total charges de personnel	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**4 925 600**	**59 107 200**
Frais bancaires, charges financières	156 366	156 366	156 366	156 366	156 366	156 366	156 366	156 366	156 366	156 366	156 366	156 366	**1 876 391**
Total des décaissements	**45 458 933**	**8 924 669**	**9 201 524**	**9 423 398**	**9 810 290**	**10 032 201**	**10 199 132**	**10 531 081**	**10 918 051**	**11 360 039**	**11 912 048**	**12 574 077**	**160 345 445**
Total des encaissements	**54 768 500**	**4 500 000**	**6 725 000**	**8 405 000**	**10 355 000**	**12 275 000**	**13 305 000**	**15 200 000**	**18 013 000**	**21 090 000**	**25 100 000**	**29 872 000**	**219 608 500**
Solde précédent	-	9 309 567	4 884 898	2 408 374	1 389 976	1 934 686	4 177 484	7 283 352	11 952 271	19 047 220	28 777 181	41 965 132	
Solde du mois	**9 309 567**	**- 4 424 669**	**- 2 476 524**	**- 1 018 398**	**544 710**	**2 242 799**	**3 105 868**	**4 668 919**	**7 094 949**	**9 729 961**	**13 187 952**	**17 297 923**	
Solde de trésorerie (cumul)	**9 309 567**	**4 884 898**	**2 408 374**	**1 389 976**	**1 934 686**	**4 177 484**	**7 283 352**	**11 952 271**	**19 047 220**	**28 777 181**	**41 965 132**	**59 263 055**	

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 36 : Détermination de la valeur résiduelle du projet

Eléments	0	2019	2020	2021	2022	2023	NORMATIF
INVESTISSEMENT							
Immobilisations	-40 246 100						
BFR	-11 242 400	1 447 200,00	273 820,54	325 629,33	387 240,72	460 509,42	460 509,42
Récupération BFR							
Flux d'investissement (1)	**-51 488 500**	**1 447 200,00**	**273 820,54**	**325 629,33**	**387 240,72**	**460 509,42**	**460 509,42**
EXPLOITATION							
Chiffre d'affaires		168 120 000	199 929 500	237 757 584	282 743 011	336 240 000	342 964 800
Charges d'exploitation		-145 871 591	-169 035 571	-198 297 594	-228 668 375	-260 228 360	-265 432 927
Dotations aux amortissements		-6 947 120	-6 947 120	-6 947 120	-6 947 120	-6 947 120	-6 947 120
Résultat Brut		**15 301 289**	**7 702 791**	**13 989 721**	**26 628 800**	**46 964 940**	**47 904 238**
Impôts sur les sociétés (30%)		-4 590 387	-2 310 837	-4 196 916	-7 988 640	-14 089 482	-14 371 272
Résultat Net		**10 710 902**	**5 391 954**	**9 792 805**	**18 640 160**	**32 875 458**	**33 532 967**
Dotations aux amortissements		6 947 120	6 947 120	6 947 120	6 947 120	6 947 120	6 947 120
Flux d'exploitation (2)	**0**	**17 658 022**	**12 339 074**	**16 739 925**	**25 587 280**	**39 822 578**	**40 480 087**
Total flux de trésorerie disponible (FTD) = (1) + (2)	**-51 488 500**	**19 105 222**	**12 612 894**	**17 065 554**	**25 974 521**	**40 283 087**	**40 940 596**
FTD actualisés		**17 658 022**	**10 546 217**	**12 228 742**	**15 975 944**	**21 251 321**	**24 428 723**
FTD actualisés cumulés	**-51 488 500**	**-33 830 478**	**-23 284 261**	**-11 055 519**	**4 920 426**	**26 171 746**	**50 600 469**
Valeur terminale en 2024							**130 495 313,02**

Coût du capital	**17,00%**
VAN	**85 692 114**
TRI	**36,21%**
Délai de Récupération	**3 ans 8 mois**

Source : Nous même

CESAG BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE II

REMERCIEMENTS III

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS IV

LISTE DES TABLEAUX V

LISTE DES FIGURES VI

SOMMAIRE VII

FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET VIII

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE 1 : CADRE MACROECONOMIQUE DE LA FOURNITURE DES SERVICES INFORMATIQUES AU SENEGAL ET ETUDE DE MARCHE 8

1.1. DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES AU SENEGAL 9

1.1.1. ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET ECONOMIQUE 9

1.1.1.1. Sénégal, modèle de stabilité politique en Afrique *9*

1.1.1.2. Amélioration des conditions économiques au Sénégal *9*

1.1.2. ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL 11

1.1.2.1. Le cadre juridique *11*

1.1.2.2. L'accompagnement institutionnel *13*

1.1.3. CADRE REGLEMENTAIRE D'EXERCICE DES ACTIVITES DE SERVICES INFORMATIQUES 14

1.1.3.1. Les lois relatives aux TIC *14*

1.1.3.2. Les institutions d'encadrement *15*

1.2. ANALYSE DU SECTEUR DES SERVICES INFORMATIQUES ET DE LA CONCURRENCE 15

1.2.1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DU PROJET 15

1.2.1.1. Les atouts du secteur *15*

1.2.1.2. Les facteurs clés de succès du projet *16*

1.2.2. LA DEMANDE DU SECTEUR 16

1.2.2.1. Estimation de la population adressable *16*

1.2.2.2. Estimation de la demande future *19*

1.2.3. L'OFFRE DU SECTEUR 20

1.2.3.1. L'offre dans le domaine du Cloud Computing *20*

1.2.3.2. L'offre dans les autres domaines des services informatiques *21*

CHAPITRE 2 : PRESENTATION GENERALE DES SERVICES DE LINKNET AFRICA SENEGAL ET ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE, ORGANISATIONNELLE ET MARKETING DU PROJET 22

2.1. LINKNET AFRICA SENEGAL 23

2.1.1. PRESENTATION DES PROMOTEURS 23

2.1.1.1. Les promoteurs, personnes physiques *23*

2.1.1.2. Linknet Africa Bénin, promoteur personne morale *24*

2.1.2. NOTRE METIER ET NOS SERVICES 24

2.1.2.1. Métier de Linknet Africa *24*

2.1.2.2. Les services de Linknet Africa *24*

2.1.3. NOTRE MODELE D'ENTREPRISE 25

2.1.3.1. Les repères de base *25*

2.1.3.2. Le modèle d'entreprise retenu *26*

2.2. PROPOSITIONS TECHNIQUES, STRATEGIQUES, MARKETING ET ORGANISATIONNELLES 26

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2.1. MONTAGE TECHNIQUE ET JURIDIQUE DU PROJET 26
2.2.1.1. Linknet Africa au Sénégal 26
2.2.1.2. Dakar, ville siège pour Linknet Africa 28
2.2.1.3. La forme juridique retenue 28
2.2.2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET STRATEGIE MARKETING DU PROJET 29
2.2.2.1. La mission, la vision, les valeurs et les objectifs de Linknet Africa Sénégal 29
2.2.2.2. Positionnement stratégique de Linknet Africa 31
2.2.2.3. Stratégie marketing de Linknet Africa 32
2.2.3. ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES DE LINKNET AFRICA 36
2.2.3.1. Le plan de ressources humaines 36
2.2.3.2. L'organigramme de Linknet Africa 38
2.2.3.3. Fonctions exécutées au sein des départements 38

CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES DE LINKNET AFRICA SENEGAL 41

3.1. ÉTUDE FINANCIERE DU PROJET 42

3.1.1. ÉTUDE FINANCIERE SOMMAIRE 42
3.1.1.1. Coût du projet 42
3.1.1.2. Les modalités de financement du projet 44
3.1.2. ÉTUDE FINANCIERE DETAILLEE 44
3.1.2.1. Étude des comptes d'exploitation 46
3.1.2.2. Les flux financiers prévisionnels et la rentabilité du projet 50

3.2. ÉTUDE ECONOMIQUE ET PLANNING DES ACTIVITES DU PROJET. 52

3.2.1. ÉTUDE ECONOMIQUE ET RISQUES DU PROJET 53
3.2.1.1. Les retombées sociaux-économiques du projet 53
3.2.1.2. Les risques du projet 53
3.2.2. PLANNING DES ACTIVITES DE LANCEMENT DU PROJET 54
3.2.2.1. Les phases de lancement du projet 54
3.2.2.2. Le planning retenu. 56

CONCLUSION GÉNÉRALE 57

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 60

ANNEXES 61

ANNEXE 1 : BRÈVES SUR LES SERVICES DE CLOUD COMPUTING 62
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ÉTUDE DE MARCHÉ AUPRES DES PME/PMI 66
ANNEXE 3 : RÉPARTITION DES UNITES ÉCONOMIQUES PAR RÉGION SELON LA FORME JURIDIQUE 70
ANNEXE 4 : REPARTITION DES UNITES ECONOMIQUES PAR REGION (%) 70
ANNEXE 5 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES FORMES JURIDIQUES DES ENTREPRISES AU SENEGAL 71
ANNEXE 6 : COMPARAISON DES FORMES JURIDIQUES DES ENTREPRISES 72
ANNEXE 7 : COÛTS DU PROJET 73
ANNEXE 8 : PLAN DE FINANCEMENT PRÉVISIONNEL 76
ANNEXE 9 : BUDGET DES VENTES 2019 77
ANNEXE 10 : TABLEAUX DE L'ÉTUDE FINANCIÈRE SUR 5 ANS 79

TABLE DES MATIÈRES 86

CESAG - BIBLIOTHEQUE