



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

Année académique 2018-2019

Promotion 18

Projet professionnel de fin d'études en vue de l'obtention du

Diplôme du Master en Banque et Finance

Option : Marché financier et finance d'entreprise

**TIES CONSULTING : STRUCTURE D'APPUI ET D'ENCADREMENT DESTINEE
AUX PME EN COTE D'IVOIRE**

Par :

M. TIE Bi Leh Rudi Alex Romeade

Sous la supervision de :

Docteur Alassane Ouattara,
Enseignant chercheur au CESAG

Soutenu publiquement à Dakar, le
Devant le Jury constitué de :

Président

du

jury :

.....

Membre du jury :

Membre du jury :



« Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) n'entend donner ni approbation ni improbation sur les opinions émises dans les Projets Professionnels rédigés par les stagiaires (étudiants) de Master en Banque et Finance. Ces opinions sont propres à leurs auteurs ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEDICACE

Nous dédions ce projet à notre famille d'ici et d'Abidjan pour leurs soutiens quotidien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

AVANT-PROPOS

Le programme du Master en Banque et Finance (MBF) du centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, nous a accueillis à l'issue d'un concours sélectif. L'organisation de la formation est étalée sur deux (02) semestres et comporte :

- Des enseignements de tronc commun (485 heures)
- Des enseignements de spécialisation regroupés en deux options (300 heures chacune) :
 - Gestion bancaire et maîtrise des risques (300 heures)
 - Marchés financiers et finance d'entreprise (300 heures)
- Un stage professionnel suivi de la rédaction d'un projet professionnel.

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

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

A travers ce document, nous planifions la mise en place d'une structure d'appui et d'encadrement destinés aux petites et moyennes entreprises ivoiriennes. Notre but est de contribuer à la création de richesse de cette masse de PME importante pour l'économie de la Côte d'Ivoire et de freiner le chômage en plein élan sur le territoire. Cette contribution se résume à l'appui technique, à travers des conseils en gestions, la formation et le suivi renforçant les activités émises par les PME dans la recherche de financement.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude au corps professoral de la formation pour leurs enseignements, et leurs conseils tout au long de cette année au CESAG, particulièrement à la coordination du programme MBF dont Monsieur Ababacar SECK, responsable du Master en Banque et Finance et à l'endroit de madame Chantale OUEDRAGO, Assistante de programme MBF pour leurs engagements, franchise et rigueur dans le travail.

Nous remercions M. Alassane OUATTARA, qui nous a accordé son encadrement en dépit de ses occupations.

Nos remerciements vont également à l'endroit de tous les étudiants de la 18^{ème} promotion du MBF dont nous sommes fiers de faire partie, composée d'étudiants sérieux et ouverts d'horizon divers, pour ce brassage culturel et les échanges dont nous avons profité.

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

SOMMAIRE

DEDICACE	i
AVANT-PROPOS	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES	vii
FICHE SYNTHETIQUE	ix
INTRODUCTION	1
1. <i>PRESENTATION DE L'ECOSYSTEME DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISE EN COTE D'IVOIRE</i>	4
1.1 Présentation du contexte pays	4
1.2 Etat de la situation et opportunités pays en côte d'ivoire	7
1.3 Présentation de l'idée du projet	12
1.4 Résultats attendus du projet et impact du projet	14
2. <i>ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE</i>	15
2.1 Choix du statut juridique	16
2.2 Présentation des promoteurs et de l'équipe du projet	19
2.3 Structure organisationnelle	22
2.4 Evaluation de la faisabilité technique	24
3. <i>ÉTUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING</i>	28
3.1 Etude de marché	28
3.2 Plan stratégique général	33
3.3 Plan stratégique d'activité	36
4. <i>ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE</i>	39
4.1 Business Model	39
4.2 Evaluation du coût des investissements.....	43
4.3 Modalités de financement	48
4.4 Analyse de l'exploitation	49
4.5 Analyse de la rentabilité	53
4.6 Analyse de scénario.....	57
CONCLUSION	60
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES	II
TABLE DES MATIERES	X

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD :	Agence Française de Développement
APBEF-CI :	l'Association professionnelle des banques et établissements financiers de Côte d'Ivoire
AUSCGI :	Acte Uniforme OHADA relatif aux Sociétés Commerciales et le GIE
BCEAO :	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BDF :	Banque des données financières
BTS :	Brevet de Technicien Supérieur
CCESP :	Comité de concertation Etat/Secteur privée
CEPICI :	Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFA :	Communauté Financière d'Afrique
CISAE :	Comité d'Identification et de sélection des structures d'appui et d'encadrement
DAF :	Direction Administrative et Financière
DR :	Délai de récupération
EC :	Etablissement de Crédit
EY :	Ernst & Young et associés
FAPA :	Fonds d'Appui à la Promotion de l'Artisanat
FIDEN :	Développement de l'Entreprise Nationale
FIPME :	Fédération Ivoirienne des Petites et Moyennes Entreprises
FMI :	Fonds Monétaire International
GTFP :	Programme global de financement du commerce
IFC :	Société Financière Internationale
INIE :	Institut Ivoirien de l'Entreprise
INS :	Institut national de la statistique
IP :	Indice de profitabilité
MEDAF :	Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers
MBF :	Master en Banque et Finance
MFR :	Marché Financier régional

MIGA :	Agence multilatérale de garantie des investissements
MW :	Méga Watt
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMD :	Objectifs du millénaire pour le développement
PEA :	Perspectives économiques en Afrique
PIB :	Produit Intérieur Brut
PIC :	Politique Industrielle Commune
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
SA :	Société anonyme
SAE :	Structures d'Appui et d'encadrement
SARL :	Société à responsabilité limitée
SAS :	Société par actions simplifiées
SCS :	Société en commandite simple
SEP :	Société en participation
SNC :	Société en nom collectif
SWOT:	Strengths Weakness Opportunities Threats
TPE :	Très Petites Entreprises
TRI :	Taux de Rentabilité Interne
UE:	Union Européenne
UEMOA :	Union économique et monétaire ouest-africaine
VAN :	Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES

TABLEAU 1 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES RESULTATS ATTENDUS DU PROJET	14
TABLEAU 2: REPARTITION DU MATERIEL ET MOBILIER	25
TABLEAU 3: EVOLUTION DES RECRUTEMENTS DE TIES CONSULTING	26
TABLEAU 4: STRUCTURE D'APPUI ET D'ENCADREMENT EN COTE D'IVOIRE	35
TABLEAU 5: FORCES ET FAIBLESSES	36
TABLEAU 6: BUSINESS MODEL CANVAS DE TIES CONSULTING	39
TABLEAU 7: FRAIS D'INSTALLATION	43
TABLEAU 8: FRAIS D'AMENAGEMENTS	44
TABLEAU 9: DEPOTS ET CAUTIONNEMENTS	45
TABLEAU 10: COUT DES MATERIELS ET MOBILIERS	46
TABLEAU 11: ESTIMATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	47
TABLEAU 12: SYNTHESE DES COUTS DE L'INVESTISSEMENT	47
TABLEAU 13: FINANCEMENT	48
TABLEAU 14: AMORTISSEMENT DE L'EMPRUNT	49
TABLEAU 15: CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL	50
TABLEAU 16: CHARGES D'EXPLOITATIONS	51
TABLEAU 17: FRAIS DE PERSONNEL	51
TABLEAU 18: AMORTISSEMENT DES ELEMENTS D'ACTIFS	52
TABLEAU 19: INVESTISSEMENTS REALISES ET LEURS CUMULS D'AMORTISSEMENT	52
TABLEAU 20: COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	52
TABLEAU 21: COUT DES FONDS PROPRES	54
TABLEAU 22: COUT DE LA DETTE	54
TABLEAU 23: COURBE DES TAUX D'INTERET DES OBLIGATIONS EN COTE D'IVOIRE	56
TABLEAU 24: RENTABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	56
TABLEAU 25: LES RISQUES POTENTIELS	57
TABLEAU 26: ANALYSE DE SENSIBILITE (VAN DE TIES CONSULTING)	59
TABLEAU 27: ANALYSE DE SCENARIO SUR LES DIFFERENTES STRATEGIES DE TARIFICATION	59
FIGURE 1: ORGANIGRAMME DU CABINET	23
FIGURE 2: STRUCTURE D'APPUI ET ENCADREMENT DANS LA ZONE UEMOA	35
FIGURE 3: PROGRESSION MINIMALE VALEUR	49
FIGURE 4: RELATION ENTRE VAN ET TRI	55
ANNEXE 1: LISTE EXHAUSTIVE DES PIECES A FOURNIR POUR LA CREATION D'ENTREPRISE	II
ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE	III
ANNEXE 3: TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE DISPONIBLE	VII
ANNEXE 4: BILAN D'OUVERTURE DE TIES CONSULTING	VII
ANNEXE 5: BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION	VII
ANNEXE 6: COURBE DES TAUX D'INTERET DES OBLIGATIONS EN COTE D'IVOIRE	VIII
ANNEXE 7: BUDGET DE TRESORERIE DE TIES CONSULTING SUR LES 12 PREMIER MOIS	IX
ANNEXE 8: COUNTRY DEFAULT SPREADS AND RISK PREMIUMS	IX

TIES CONSULTING : STRUCTURE D'APPUI ET D'ENCADREMENT DESTINEE AUX PME EN COTE D'IVOIRE

TIE BI LEH RUDI ALEX ROMEADE
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)
Programme Master en Banque et Finance
Promotion ...
bilehtie@cesag.edu.sn

La revue de la littérature et les enseignements tirés des concertations avec les acteurs sur les causes du faible accès des PME de l'UEMOA aux crédits bancaires, mettent notamment en exergue le niveau élevé des risques inhérents au financement de cette catégorie d'entreprises. Ces risques proviennent de plusieurs facteurs, qui se situent tant du côté de l'environnement des affaires que de celui de l'offre et de la demande de financement. Au titre de ces entraves, il peut être mentionné les insuffisances de l'environnement juridique et judiciaire, l'asymétrie d'information, le faible nombre d'institutions spécialisées, en complément au financement bancaire, les capacités limitées des établissements de crédit en matière de financement des petites et moyennes entreprises (notamment insuffisances des ressources, faibles capacités des ressources humaines, procédures de crédit inadéquates) et les insuffisances dans la gouvernance et les capacités des PME.

Compte tenu du rôle crucial des PME dans le développement économique, de leur importance pour la croissance et l'approfondissement du secteur financier, il paraît important de mettre en place un dispositif permettant aux PME d'avoir accès plus facilement aux financements auprès des établissements de crédit et pour cela nos autorités compétentes (BCEAO et les Etats) ont trouvé judicieux de mettre en place un dispositif de financement dans lequel les structures d'appui et d'encadrement (*Ties Consulting* en Côte d'Ivoire) auront pour rôle d'aider ces entreprises à renforcer les capacités de montage des dossiers de demande de financement et de les suivre après l'obtention du financement afin de limiter le risque de non remboursement et d'utilisation du financement à des fins autres que ceux des entreprises. *Ties consulting* est un projet dont le coût de réalisation est de onze millions huit cent cinquante mille cent soixante-sept (11 805 167) francs CFA financé à hauteur de 80% par fonds propres et de 20% par emprunts bancaires et sera réalisé sur une période de cinq ans à compter de l'horizon 2021.

Une analyse de la faisabilité technique, de la situation économique et financière nous montre que ce projet est rentable avec une valeur actuelle nette positive, un indice de profitabilité de 1.28 et un taux de rentabilité interne de 25%. La mise en place de ce projet aura donc un impact sur l'environnement des affaires des PME et contribuera à la création de richesse (Impôts et emplois) en Côte d'Ivoire.

Mots clés : financements, établissement de crédit, croissance, dispositif.

TIES CONSULTING: SUPPORT AND MANAGEMENT STRUCTURE FOR SMEs IN COTE D'IVOIRE

TIE BI LEH RUDI ALEX ROMEADE
Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)
Programme Master en Banque et Finance
Promotion ...
bilehtie@cesag.edu.sn

The review of the literature and the lessons learned from the consultations with the actors on the causes of the low access of WAEMU SMEs to bank loans highlight in particular the high level of risks inherent in the financing of this category of companies. These risks arise from a number of factors, both in the business environment and in the supply and demand side. Among these obstacles, mention may be made of the inadequacies of the legal and judicial environment, the asymmetry of information, the small number of specialized institutions, in addition to bank financing, and the limited capacity of credit institutions in the area of credit. Financing of small and medium-sized enterprises (including resource deficiencies, low human resource capacity, inadequate credit procedures) and weaknesses in the governance and capacity of SMEs.

Given the crucial role of SMEs in economic development and their importance for the growth and deepening of the financial sector, it seems important to put in place a mechanism to make it easier for SMEs to access funding from SMEs. credit and for this our competent authorities (CBW and the States) have found it wise to set up a financing mechanism in which the support and management structures (*Ties Consulting* in Côte d'Ivoire) will have the role of helping These companies strengthen the capacity to assemble the funding application files and follow them after obtaining the funding to limit the risk of non-repayment and use of the funding for purposes other than those of the companies. *Ties consulting* is a project whose realization cost is eleven million eight hundred and five thousand one hundred and sixty-seven (11 805 167) CFA francs to finance up to 80% by equity and 20% by bank loans and will be realized over a period of five years from 2021.

An analysis of the technical feasibility, the economic and financial situation shows us that this project is profitable with a positive net present value, a profitability index of 1.28 and a rate of return of 25%. The implementation of this project will have an impact on the business environment of SMEs and contribute to wealth creation (Taxes and jobs) in Côte d'Ivoire.

Keywords: financing, credit institution, growth, device.

FICHE SYNTHETIQUE

Titre du projet	TIES Consulting : Structure d'Appui et d'encadrement destinée aux PME en Côte d'Ivoire
Forme Juridique	SARL
Secteur d'activité	Services
Promoteur	TIE BI Leh Rudi Alex Romeade, FOUNGOTIO Armel Soro, KOUMASSOU Ewy Bilehtie@cesag.edu.sn +221 778763874
Objet du projet	Répondre aux besoins des PME ivoiriennes, les préparées à produire des informations fiables.
Date de démarrage	Janvier 2021
Durée de réalisation	5 ans
Coût total du projet	11805167 F CFA
Apport personnel	10 000 000 F CFA (80%)
Montant de l'emprunt	2 000 000 F CFA (20%)
Durée de remboursement	60 mois
Nombre d'emplois créés	16
Valeur actuelle nette (VAN)	3317287 FCFA
Taux de rentabilité Interne (TRI)	25%
Délai de récupération (DR)	2.5 années
Indice de profitabilité	1.28
Parrain / Mentor	TIE BI KOUADIO AIME tiebiaimé@gmail.com Ingénieur en RADIO VHF Bingerville, Côte d'Ivoire +225 04 02 09 87

INTRODUCTION

Dans le monde entier, on s'accorde sur le fait que la vigueur de la croissance économique contribue au développement économique et social et à la réduction de la pauvreté. Parallèlement, il est de plus en plus admis que l'incidence de la croissance sur la pauvreté dépend de la qualité de la croissance, c'est-à-dire de sa composition, de sa répartition et de son caractère plus ou moins durable.

La réalisation des OMD exige une croissance tirée par le secteur privé. Or, dans un grand nombre de pays en développement, qui dit secteur privé dit secteur des PME. La croissance a des répercussions diverses sur la réduction de la pauvreté. Concentrer l'effort sur le secteur des PME contribuera à instaurer une croissance bénéfique pour les pauvres grâce à la création d'emplois et de revenus et par voie de conséquence, à l'accroissement des recettes publiques. Les PME concourent à enrayer la pauvreté à la source. L'une des caractéristiques distinctives des PME des pays en développement tient au fait qu'elles sont implantées dans les zones où vivent les populations pauvres, qu'elles emploient des pauvres et que leur production est destinée aux pauvres. Les PME peuvent favoriser le développement d'une classe moyenne et la création d'organisations représentatives des entreprises, capables de défendre un large éventail d'intérêts.

Soutenir donc la création et le développement des PME diversifiées constitue un enjeu crucial pour les pays de l'UEMOA. Ce défi nécessite que soient réunies de nombreuses conditions, que l'on a coutume de rassembler sous le vocable de « climat des affaires ».

Une des composantes de ce climat des affaires est l'accès des entreprises, qui créent ou qui développent leurs activités, aux sources de financement, et en particulier au crédit bancaire.

Plusieurs études relèvent que le secteur des petites et moyennes entreprises participe à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration de la compétitivité d'un pays. En outre, l'expérience à travers le monde révèle que les économies les plus résilientes au moment des crises économiques sont celles qui disposent d'un tissu de PME diversifié et dense.

Dans l'Union, les PME représentent entre 80%¹ et 95% des entreprises recensées. Toutefois, la plupart des études indiquent que ces entreprises accèdent difficilement aux financements,

¹ www.bceao.int

notamment aux crédits à moyen et long terme. Leur contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) et à la création d'emplois s'en trouve ainsi limitée.

En Côte d'Ivoire, elles représentent 98%² des entreprises recensées et contribuent à hauteur de 20% à la formation du PIB, 12% de l'investissement national et 23 % de la population active.

Sous les feux des critiques depuis des mois notamment en ce qui concerne sa politique monétaire qui ne favoriserait pas la croissance économique de l'Union économique et monétaire ouest-africain (UEMOA), la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) veut changer de fusils d'épaule. Elle vient de dévoiler une nouvelle politique devant lui permettre de financer les petites et moyennes entreprises dans la zone de l'UEMOA.

En effet, le plan d'action pour le financement des économies de l'UEMOA, adopté par la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement, en juin 2012, prévoit, au titre de l'axe stratégique traitant de l'amélioration de l'offre de services financiers, la mise en place d'un dispositif de soutien au financement des PME par les établissements de crédit. Un mandat a été confié à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest à cet égard.

Selon la banque centrale, les difficultés de financement des PME relèvent tant de l'environnement que de la demande et de l'offre d'où la création des structures d'appui et d'encadrement tel que *TIES CONSULTING* sera le bienvenu en ce sens qu'elle permettra de créer un écosystème favorable à la PME, notamment à son financement, à travers un meilleur accompagnement et de promouvoir une masse de PME performantes.

La mise en place de ce cabinet répond à un besoin réel et fait l'objet de notre projet professionnel.

Notre projet s'articule autour de la question suivante : **Comment créer un environnement favorable aux PME ivoiriennes afin de rendre leurs activités suffisamment bancables ou faciliter leurs besoins de financement auprès des établissements de crédit ?**

Le document que nous rendrons à l'issue de nos travaux a pour vocation d'apporter une réponse à cette question.

L'objectif global de ce projet sera d'accompagner en amont les PME à satisfaire les conditions d'éligibilité, de faire un suivi après l'obtention du financement et veiller en aval à

² <http://koaci.com/cote-divoire-difficultes-rencontrent-constituent-moteur-croissance-economique-117268.html>

une bonne utilisation des crédits bancaires, au bon déroulement des plans d'affaires et au respect des échéances, permettant de réduire le risque de défaut de paiement.

L'intérêt de ce projet repose quatre principaux axes, à savoir la promotion des PME, l'amélioration de l'encadrement de ces entreprises, le refinancement des créances bancaires sur les PME et la diversification des instruments financiers adaptés pour leur financement. A cet égard, il est attendu des différents acteurs la réalisation d'un certain nombre d'actions.

Pour les Etats, il s'agit de l'adoption de mesures d'incitation et de simplification pour favoriser l'émergence des PME (réserver une proportion des commandes publiques dédiées aux PME, développer la sous-traitance, etc.).

Les établissements de crédit, financeront les PME soit directement ou en relation avec les structures d'appui et d'encadrement de ces entreprises.

Quant à la BCEAO, elle agira sur les conditions d'offre de financement aux PME en rendant plus attractifs les crédits bancaires à ces entreprises au moyen d'un refinancement approprié.

Pour nous, la création d'une telle structure permettra de corriger les failles des PME ivoiriennes au niveau de l'environnement et de réduire le risque de défaut de paiement.

Pour élucider et résoudre le problème que nous avons posé, nous avons structuré notre démarche autour de quatre (4) sections. La première section concerne la présentation de l'ensemble du projet, la seconde porte sur l'étude organisationnelle et technique, puis la troisième présente de l'étude du marché et de la stratégie marketing et enfin la dernière annonce l'étude économique et financière.

1. PRESENTATION DE L'ECOSYSTEME DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISE EN COTE D'IVOIRE

Ce chapitre est destiné aux diagnostics de l'environnement des PME en Côte d'Ivoire.

1.1 Présentation du contexte pays

Premier producteur mondial de cacao et de noix de cajou, exportateur de pétrole doté d'une industrie manufacturière importante, la Côte d'Ivoire connaît un succès économique remarquable depuis 2012 et exerce une influence considérable dans la sous-région.

La Côte d'Ivoire est un État d'Afrique occidentale de 322 463 km² (l'équivalent de l'Allemagne), baigné par le golfe de Guinée au sud (l'océan Atlantique), limité à l'ouest par le Libéria et la Guinée, au nord par le Mali et le Burkina, à l'est par le Ghana. La population de la Côte d'Ivoire est estimée à 25³ millions d'habitants en 2018 dont 26%⁴ d'immigrés provenant principalement des pays de la sous-région. Le pays compte une soixantaine d'ethnies réparties en quatre grands groupes : les Voltaïques, les Mandé, les Akans et les Krou. La Côte d'Ivoire est un pays laïc où cohabitent plusieurs confessions religieuses dont les principales sont l'Islam, le Christianisme et l'Animisme. Les progrès constatés au cours des quinze premières années de l'indépendance ont fait place à une longue période de récession, favorisée par la chute des cours mondiaux des matières premières agricoles (café-cacao) et aggravée par divers facteurs dont la crise politico-militaire déclenchée en 2002. La Côte d'Ivoire reste toutefois un poids économique important pour la sous-région ouest africaine : elle représente 39 % de la masse monétaire et contribue pour près de 40 % au PIB de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA).

Le contexte général du privé s'analyse à travers le cadre sociopolitique, le progrès réalisé au plan politique et au plan social et le dialogue avec les partenaires au développement.

1.1.1 La situation politique

Malgré de récentes tensions au sein de la coalition au pouvoir la Côte d'Ivoire a retrouvé sa stabilité politique. En août 2018, le président Alassane Ouattara a amnistié 800⁵ détenus politiques poursuivis pour des crimes liés à la crise post-électorale de 2010-2011. Depuis lors,

³ Doingbusiness.org

⁴ <http://français.doingbusiness.org/fr/reports/global-reports>

⁵ www.bbc.com/afrique

des centaines de prisonniers politiques ont été libérés, y compris l'ancienne première dame Simone Gbagbo. Par ailleurs, le gouvernement a annoncé la conduite de consultations avec l'ensemble de la classe politique pour réformer la Commission électorale indépendante, en vue de la présidentielle de 2020. Un scrutin aux enjeux importants aussi bien pour la consolidation de la paix et la stabilité politique que pour le maintien du rythme de la croissance économique. Comme l'ensemble des pays de la sous-région, la Côte d'Ivoire est aussi confrontée à la menace terroriste. Le pays a été frappé par une attaque djihadiste, notamment à Grand Bassam (sud) en mars 2016.

1.1.2 La situation économique

En 2017, la Côte d'Ivoire a continué d'être une des économies les plus dynamiques d'Afrique, avec un taux de croissance qui devrait se maintenir autour de 7,6 %. Cette bonne performance s'explique par le rebond de l'agriculture et démontre la capacité de résistance de la Côte d'Ivoire aux chocs internes et externes.

Les perspectives économiques pour les deux à trois prochaines années restent bonnes et, le taux de croissance du PIB devrait se maintenir autour de 7 %⁶ en 2018 et 2019. Cela permet d'envisager le maintien d'une inflation modérée et la maîtrise des finances publiques grâce à des politiques budgétaires et monétaires prudentes, ainsi qu'à la poursuite de réformes destinées à améliorer le climat des affaires et à promouvoir un usage efficace des partenariats public-privé.

L'économie ivoirienne reste toutefois vulnérable à des risques externes tels que les fluctuations des cours des produits agricoles et extractifs, les conditions climatiques, les risques sécuritaires mondiaux et régionaux ainsi qu'un resserrement des marchés financiers régionaux et internationaux.

1.1.3 Situation sociale

Des négociations entreprises par le gouvernement avec les syndicats des travailleurs ont abouti à une trêve sociale, mettant fin à une série de revendications à l'origine de plusieurs mouvements de grèves qui ont paralysé l'administration et les services publics en 2017.

Le principal enjeu social sera de maintenir l'économie ivoirienne sur une trajectoire de croissance forte afin de réduire significativement les inégalités. Classé 171e⁷ sur 189 pays en 2018, le pays se place en bas du classement de l'indice de développement humain dans le

⁶ Investing.org

⁷ Banquemondiale.org

monde, publié par le programme des Nations Unies pour le développement. Après avoir fortement augmenté de 10 % à 51 % de la population entre 1985 et 2011, le taux de pauvreté a légèrement reculé en 2015, à 46% de la population, selon l'enquête sur les niveaux de vie réalisée par la Banque mondiale. La Côte d'Ivoire devra néanmoins s'attacher à redistribuer davantage les fruits de sa croissance économique aux populations les plus vulnérables et développer son capital humain afin de mieux répondre aux besoins du marché du travail. Le pays devra également favoriser l'insertion économique des femmes. En effet, malgré des efforts récents, la Côte d'Ivoire demeure l'un des pays du monde où les inégalités entre les hommes et les femmes sont les plus marquées.

1.1.4 Les pôles de croissance de l'économie ivoirienne

La croissance du PIB réel a atteint, selon les estimations, 7,4 % en 2018, contre 7,7 % en 2017, soutenue par la demande extérieure de produits agricoles et pétroliers et par une demande intérieure accrue résultant de grands projets d'investissement et de la consommation des ménages. L'économie a dû faire face à plusieurs chocs en 2017, dont une forte baisse des prix du cacao, une hausse des prix du pétrole et des tensions sociales. En conséquence, le déficit budgétaire s'est creusé pour atteindre 4,2 % du PIB avant de connaître une amélioration à un niveau estimé à 3,8 % en 2018. La dette publique a augmenté pour atteindre 48,2 % du PIB en 2018, sous l'impulsion des émissions d'euro-obligations en 2017 et 2018. Le risque de surendettement reste modéré. L'inflation a été faible à un taux estimé à 0,5 % en 2018, contre 1,0 % en 2017. Le déficit des opérations courantes s'est creusé, passant de 1,8 % du PIB en 2017 à 2,7 % en 2018.

Les perspectives économiques demeurent favorables avec une croissance du PIB réel de 7,0 % en 2019 et de 6,9 % en 2020. Une bonne performance dans le secteur agricole maintiendra l'inflation en dessous du seuil de convergence de 3 % pour l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Le déficit de la balance courante devrait se stabiliser à 2,8 % en 2019, grâce à des importations soutenues de biens d'équipement liés à des projets d'infrastructure.

L'économie reste vulnérable aux chocs extérieurs qui peuvent résulter d'une évolution défavorable des cours des matières premières (cacao et pétrole principalement) et de conditions climatiques défavorables. Un autre défi urgent consiste à poursuivre la croissance économique et à assurer une répartition plus équilibrée entre les secteurs, en vue de réaliser une transformation structurelle de l'économie. Pour ce faire, il faudrait améliorer la qualité

des produits agricoles et moderniser le secteur industriel en vue d'activités à plus forte valeur ajoutée et à forte création d'emplois.

La Côte d'Ivoire a mis en œuvre de nombreuses réformes dans le cadre de son Plan national⁸ de développement 2016-2020. Dans le secteur de l'énergie, les réformes ont été axées sur la soutenabilité financière du secteur, l'apurement des arriérés des producteurs indépendants et l'investissement dans la capacité de production. En conséquence, la puissance installée a augmenté de 56 % entre 2011 et 2018 pour atteindre 2 200 M W. La couverture en électricité rurale est également passée de 33 % à 54 % de la population rurale. Dans le secteur agricole, les réformes se sont concentrées sur l'accélération du développement des chaînes de valeur et l'augmentation de la transformation locale des principaux produits agricoles, notamment le cacao, les noix de cajou, l'huile de palme et le caoutchouc. L'investissement a également amélioré la qualité et l'accès à l'éducation de base et aux services de santé. Mais, la réduction de la pauvreté et des inégalités reste un défi.⁹

1.2 Etat de la situation et opportunités pays en côte d'ivoire

1.2.1 Etat de la situation

La quatrième édition de la tribune d'expression du Comité de concertation Etat/Secteur privé (CCESP) dénommée « Twins Time » a convié le 19 septembre 2018 à Abidjan, le président de la Fédération ivoirienne des petites et moyennes entreprises (FIPME), M. Joseph BOGUIFO à s'exprimer sur le thème de « la problématique du développement des PME en Côte d'Ivoire : bilan et perspectives ». A cette occasion, le conférencier, face aux acteurs du secteur privé et public, a fait le diagnostic des PME locales qu'il estime « malades » parce que freinées dans leur développement par une douzaine de facteurs identifiés à l'issue de plusieurs études de la FIPME. Ce sont l'accès aux sources de financement, les problèmes liés à l'acquisition et l'exécution des marchés, ceux relatifs au faible niveau de compétences techniques et managériales, le coût et accès à l'énergie, la disponibilité de la main d'œuvre, la corruption etc, sont un frein à l'éclosion des PME.

Le conférencier de la 4ème édition des « Twins time » a rappelé, le projet qu'ambitionnent le gouvernement dans l'optique de l'émergence est de pouvoir à l'horizon 2020. « créer un tissu dense et solide de 100.000 à 120.000 PME, soit un doublement actuel, à même d'une part de « créer entre 300.000 et 400.000 emplois additionnels » et d'autre part, « d'augmenter

⁸ Source : Perspectives économiques en Afrique (PEA) 2019

⁹ www.coface.fr

fortement le PIB à hauteur de 3.000 à 5.000 milliards FCFA et représentant plus de 30 à 40% du PIB ».

Face à cette vision, le président de la fédération des PME a fait étalage de l'état des PME en Côte d'Ivoire en vue de mieux appréhender le chemin à parcourir pour atteindre les ambitions d'émergence du gouvernement pour ce qui concerne les PME nationales. Il a dénombré 30.806 PME.

Un chiffre obtenu à la suite d'un croisement des informations de la Banque des données financières (BDF) et l'Institut national de la statistique (INS) sur l'activité des PME, a-t-il indiqué. Déplorant une durée de vie de ces entreprises de moins de dix ans, et un niveau d'investissement de moins de 500.000 FCFA pour plus de la moitié de ces PME ivoiriennes dont la quasi-majorité des capitaux sont détenus par des nationaux et financés sur fonds propres », a-t-il fait savoir. Et pourtant, malgré ces chiffres, les PME locales, a constaté M. Joseph Boguifo, « représentent 98% des entreprises recensées et contribuent à hauteur de 18% à 20% à la formation du PIB, à 12% de l'investissement national et à 23% de la population active ». ¹⁰

1.2.2 Opportunités

1.2.2.1 Les actions menées par l'état ivoirien

Le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME est chargé de la mise en œuvre et du suivi de la politique du Gouvernement en matière de promotion et de développement du Commerce, de l'Artisanat et des PME.

A ce titre, le Ministère a l'initiative et la responsabilité de certaines actions pour le secteur des PME en matière de définition et de mise en œuvre. Ses actions sont au nombre de quatre et seront illustres ci-dessous.

Action 1 : un cadre institutionnel et réglementaire relatif aux activités des PME

L'élaboration de la stratégie de promotion et de développement des PME

La stratégie a été élaborée et a fait l'objet d'une présentation, par Monsieur le Ministre Jean-Louis BILLON, le 04 novembre, lors du lancement des JPPME/A. Ce programme, dénommé "Phoenix", attend d'être adopté en Conseil des Ministres et devrait nécessiter une enveloppe comprise entre 150 et 200 milliards de FCFA ». Il vise à créer, à l'horizon 2020, une masse

¹⁰ www.gouv.ci/_actualite-article.php

critique de PME compétitives et dynamiques contribuant de manière significative au développement socio-économique de la Côte d'Ivoire à travers la création d'emploi.

Le projet de loi d'orientation portant promotion des PME

La loi permettra d'avoir une meilleure visibilité des actions à mener en faveur des PME. S'appuyant sur la stratégie de promotion et de développement des PME, cette loi donnera les grandes orientations, définira les mesures d'aide et de soutien aux PME et le cadre institutionnel de leur mise en œuvre¹¹.

Action 2 : Développer un appui technique et un encadrement aux PME

La mise en œuvre effective de la politique de promotion des PME est dévolue aux structures sous-tutelles que sont notamment : l'Institut Ivoirien de l'Entreprise (INIE) pour l'appui technique aux apporteurs de projets et aux entrepreneurs. Le Fonds Ivoirien pour le Développement de l'Entreprise nationale (FIDEN) pour le financement des projets. La restructuration de ces structures sous-tutelles est en cours pour leur permettre de mieux apporter l'appui technique et financier nécessaire aux promoteurs et aux PME.

Action 3 : Assurer l'insertion socio-économique des jeunes

Le Ministère, à travers l'INIE, assure le renforcement de capacité des jeunes entrepreneurs par la formation, l'appui à l'élaboration des projets des jeunes, la mutualisation des expériences de promotion de l'entrepreneuriat, l'incitation au regroupement associatif et la sensibilisation à l'esprit d'entreprise.

C'est dans ce cadre que s'est tenu, les 25 et 26 octobre 2013, un atelier de formation sur la gestion managériale de 100 dirigeants et gestionnaires des Micro, Petites et Moyennes Entreprises de tous les secteurs de l'activité économique. Quatre modules ont été principalement développés : « les techniques de négociations et de ventes », « la comptabilité simplifiée », « la gestion des stocks » et « le coaching du personnel ».

Action 4 : Promouvoir les PME

Des journées promotionnelles sont organisées chaque année en vue de célébrer les PME les plus méritantes. La 3^{ème} édition de ces journées s'est déroulée sur la période du 04 au 06 novembre 2013 et portait sur le thème « Quels Partenariats pour l'Émergence des PME

¹¹ Commerce.gouv.ci

ivoiriennes ? ». Ces journées étaient destinées aux dirigeants de PME, aux organisations professionnelles, aux Administrations Publiques, aux partenaires techniques, aux hommes d'Affaires et aux Étudiants. Elles ont été marquées par des expositions ventes des produits des artisans et des PME, des conférences, et des panels qui ont recommandé entre autres, le repositionnement des PME comme priorité nationale, une meilleure formalisation des PME pour leur garantir une crédibilité auprès des organismes de financement, ainsi que la réorganisation du Fonds d'Appui à la Promotion de l'Artisanat (FAPA).

1.2.2.2 Les partenaires

Les bailleurs de fonds et donateurs ont mis en place 14¹² groupes de travail dont le fonctionnement est régi par des dispositifs dédiés et des équipes techniques. Ces structures entretiennent une bonne collaboration, surtout pendant les phases de préparation des projets. Le Groupe de la Banque mondiale, le Fonds Monétaire International (FMI) et l'Union européenne (UE) travaillent en étroite concertation depuis 2011 pour concevoir et mettre en œuvre leurs appuis à la Côte d'Ivoire. Le Groupe de la Banque Mondiale œuvre également avec l'UE, l'Agence française de développement (AFD) et d'autres bailleurs de fonds importants, notamment le gouvernement français, pour mettre sur pied des programmes d'investissement dans l'agriculture et dans des programmes de promotion de l'emploi pour les jeunes.

1.2.2.3 L'action du Groupe de la Banque mondiale en Côte d'Ivoire

En septembre 2015, le Groupe de la Banque mondiale a approuvé un nouveau cadre de partenariat avec la Côte d'Ivoire. Ce cadre, qui couvre les années 2016 à 2020, a pour objectif d'aider le pays à se doter d'une économie compétitive, équitable et solidaire. Au total, la Banque Mondiale et la Société Financière Internationale (IFC), filiale du Groupe de la Banque Mondiale dédiée au développement du secteur privé, prévoient chacune un programme de prêts et d'investissements de 1 milliard de dollars, et l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (MIGA) étudie de nouvelles garanties.

Le cadre de partenariat poursuit deux objectifs principaux. Le premier entend créer des emplois de meilleure qualité en s'appuyant sur une croissance tirée par le secteur privé, notamment dans l'agriculture et l'agroalimentaire. Le second vise à renforcer le capital humain pour générer une croissance inclusive et améliorer la qualité des dépenses sociales

¹² Banque mondiale.org

afin d'élargir l'accès aux services essentiels. Cinq conditions préalables devront être réunies pour atteindre ces objectifs :

La stabilité sociale et politique, la stabilité macroéconomique et la soutenabilité de la dette publique, la réforme agraire, le développement d'un secteur financier inclusif, le renforcement de la gouvernance.

Le Groupe de la Banque mondiale finance actuellement 20 projets en cours de mise en œuvre en Côte d'Ivoire. Cumulés aux projets en préparation, les engagements financiers du Groupe de la Banque mondiale atteignent plus de 1,4 milliard de dollars. Cela comprend, l'approbation en 2017 du plus grand prêt octroyé jusqu'ici par l'institution à la Côte d'Ivoire (325 millions de dollars) pour accroître l'accès à l'électricité, en particulier dans les zones rurales. Les projets approuvés depuis le début de l'année 2018 visent à améliorer la transparence des informations dans l'industrie extractive, la gestion des ressources forestière, ainsi que la nutrition et le développement de la petite enfance.

Société financière internationale (IFC)

Au cours des quatre dernières années, IFC a investi 1 milliard de dollars en Côte d'Ivoire, dont la moitié sur fonds propres. IFC a notamment apporté des garanties pour les centrales électriques Azito III et CIPREL IV, qui ont augmenté la capacité de production électrique du pays de 370 Mégawatts. IFC et ses partenaires financent presque 50 % de l'énergie produite en Côte d'Ivoire. Dans le secteur financier, elle assiste les banques à travers le Programme global de financement du commerce (GTFP) pour accroître son soutien aux petites et moyennes entreprises, aux coopératives, ainsi qu'aux petits exploitants et agriculteurs.

Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA)

Alors que la Côte d'Ivoire était encore considérée comme un pays à risque, la MIGA a contribué à attirer des investissements privés dans l'énergie. Deux milliards de dollars ont ainsi été investis depuis la fin de la crise postélectorale en 2011, notamment pour la conversion du cycle simple de la centrale d'Azito en cycles combinés, qui permettra de doubler ses capacités de production sans consommer plus de gaz.

Elle couvre aussi un emprunt destiné à financer l'extension de la plateforme internationale de production de gaz et de pétrole Foxtrot. À Abidjan, le pont à péage Henri-Konan-Bédié et l'hôtel Azalaï bénéficient également des garanties de l'Agence. La MIGA envisage d'augmenter son portefeuille d'activité pour les quatre prochaines années.

1.2.2.4 Charte des PME

Les Ministres en charge des PME des Etats membres de l'Union Economique Monétaire Ouest Africain (UEMOA) ont approuvé, le vendredi 13 décembre 2015 à Lomé¹³, au Togo une charte communautaire.

C'est un souffle nouveau pour les PME. En effet, les ministres des PME de la zone UEMOA ont adopté une charte communautaire à l'intention des PME. Selon un communiqué de l'institution, le projet de Directive portant Charte communautaire des PME a pour but de doter la Petite et Moyenne Entreprise, d'un cadre légal et règlementaire, et à promouvoir les PME qui constituent 80% du tissu économique de l'Union.

En effet, l'adoption d'une Charte des PME permettra donc d'impulser le développement d'activités économiques dans la sous-région et, par conséquent, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

Selon toujours le communiqué, les Ministres en charge des PME ont salué les initiatives prises par la Commission de l'UEMOA dans le cadre de la mise en œuvre des différentes activités de développement des PME/PMI devant contribuer avec efficacité au renforcement du tissu économique de l'Union.

Ces initiatives, s'inscrivent en droite ligne du Programme de développement des PME/PMI de la Politique Industrielle Commune (PIC) de l'UEMOA et visent, notamment, la structuration du tissu économique, l'organisation des actions de promotion des PME et la recherche permanente de compétitivité des entreprises de l'Union, conclut le texte.

1.3 Présentation de l'idée du projet

1.3.1 Idée

Le présent projet est né du poids que représentent les PME dans notre zone et dispositif de financement des petites et moyennes entreprises et industries mis en place par la BCEAO. L'idée du projet est de mettre sur pieds une structure d'appui et d'encadrement en Côte d'Ivoire visant rendre une élite d'entreprise appelés PME opérationnelles à mobiliser des financements auprès des établissements crédits. L'entreprise sera dénommée *TIES Consulting*.

1.3.2 Vision, Mission, Valeur

La vision Ties Consulting se veut d'être une structure de renom en matière d'accompagnement et de bancarisation des petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire.

¹³ <http://gtpmepmi-togo.org/presentation/>

Ainsi, notre mission est basée sur l'assistance et la surveillance de la gestion avec la confidentialité, la compétence et l'écoute individuelle. Cette mission est : d'assurer la formation des entreprises aux méthodes modernes d'organisation et de gestion d'entreprise, d'apporter une assistance en matière de comptabilité et de fiscalité, d'assurer des prestations de Conseil en gestion (aide à l'élaboration de budgets, plan d'affaires), d'informer, sensibiliser, former, produire des statistiques professionnelles. Nous avons comme valeur fondamentale pour la réalisation de notre vision :

- L'écoute des préoccupations des dirigeants des PME
- Le sens de responsabilités et le respect des règles de confidentialité
- Un plan d'action personnalisé selon la PME.

1.3.3 Activité et cœur du métier

TIES CONSULTING Cabinet d'appui et d'encadrement une structure qui est destiné à évaluer les entreprises tout en les accompagnants en amont à satisfaire les conditions d'éligibilité et de faire un suivi après l'obtention du financement.

TIES CONSULTING veillera en aval à une bonne utilisation des crédits bancaires, au bon déroulement des plans d'affaires et au respect des échéances, permettant de réduire le risque de défaut de paiement.

1.3.4 Facteurs clés de succès

Au nombre des facteurs clés de succès, nous pouvons citer :

La maîtrise de la législation et des réglementations applicables au fonctionnement et au financement des petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire ;

Une dynamique permanente d'innovation dans l'offre d'assistance proposée aux PME ;

Une bonne communication et stratégie marketing afin de développer un partenariat de confiance avec les différents acteurs ;

Un bon rapport qualité prix entre le standing des prestations fournies et les frais d'accompagnements exigés. Nous pensons offrir un appui de qualité aux PME et ceci à un coût raisonnable. Le cabinet s'entourera de personnels qualifiés afin de pouvoir satisfaire aux besoins exprimés par les PME opérationnelles.

Un besoin croissant des PME en matière d'accompagnement pour la mobilisation de financement et la gestion des investissements ;

Un agrément provenant de la BCEAO et du ministère des finances de l'Etat ivoirien.

1.4 Résultats attendus du projet et impact du projet

1.4.1 Résultats attendus

La Théorie du Changement est une méthodologie de planification stratégique qui est utilisée par des organisations à but non lucratif, des mouvements sociaux et des agences gouvernementales. La théorie du changement consiste à définir la mission ultime de l'organisation (raison d'être), puis de cartographier les étapes préalables nécessaires (préconditions) afin d'arriver à accomplir la mission¹⁴ the Power of Théories of Change.

La théorie du changement permet d'expliquer le processus de changement en mettant en évidence les liens de causalité. Les étapes du processus de changement sont cartographiées de sorte de faire ressortir différents chemins de changement, en montrant les relations logiques entre les étapes. Les liens entre chaque étape sont en général explicités par de courtes phrases expliquant pourquoi telle étape est la conséquence de telle autre.

Dans le cadre notre projet, nous avons identifié plusieurs théories dont la mise en application pourrait nous permettre d'accomplir nos missions et notre vision.

TABLEAU 1 : TABLEAU SYNTHETIQUE DES RESULTATS ATTENDUS DU PROJET

Théorie du Changement	Méthodes	Résultats
-----------------------	----------	-----------

¹⁴ Ssir.org (Change, 2019)

<p>Un changement dans les attitudes des dirigeants et responsables de l'administration des PME : transformer les comportements, les façons de penser et les compétences des dirigeants des PME afin d'obtenir une structure de gouvernance amène de réaliser les objectifs à atteindre.</p>	<p>Changement psychologique induit par des séances de formation, des ateliers ou processus de renforcement de capacités,</p>	<p>Cet appui devrait permettre aux dirigeants et personnels administratifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De maîtriser les procédures d'une bonne gestion. - D'acquérir les rudiments nécessaires à l'identification de projet de développement à financer - D'établir une meilleure planification du plan de développement de leur PME
<p>Une augmentation de la capacité financière des PME par la maîtrise des coûts de fonctionnement, le renforcement des partenariats financiers, une meilleure mobilisation des recettes issues des investissements et l'utilisation d'instruments de financement innovant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - la diversification des instruments financiers adaptés pour leur financement - Mise en place d'un mécanisme pour satisfaire aux exigences des partenaires financiers - la promotion des PME 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des dépenses - le respect des règles de gestions établis dans le dispositif - Augmentation des ressources financières - Un accroissement de la capacité d'autonomie financière

Source : Nous-mêmes

1.4.2 Impact du projet

Le projet vise à créer un écosystème favorable à la PME, notamment à son financement, à travers un meilleur accompagnement. L'objectif recherché est de promouvoir une masse critique de PME performantes, en vue d'augmenter la contribution de cette catégorie d'entreprises à la création de richesse et à la lutte contre le chômage.

2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE

2.1 Choix du statut juridique

2.1.1 Présentation des différentes formes de société en droit OHADA

Il existe différentes formes de société en Droit OHADA. Ceci est une brève présentation des sociétés qui peuvent être créées dans l'espace OHADA selon la réglementation.

La société commerciale est créée par deux (2) ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat, d'affecter à une activité des biens en numéraire ou en nature, ou de l'industrie, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui peut en résulter.

La société commerciale peut être également créée, dans les cas prévus par le présent Acte uniforme, par une seule personne, dénommée « associé unique », par un acte écrit.

Dans les lignes qui suivent, nous allons vous présenter les différentes formes de sociétés qui existent dans l'espace OHADA.

Nous présenterons les différentes formes de sociétés pluripersonnelles encadrées par le droit OHADA.

La société en nom collectif (SNC) est celle dans laquelle tous les associés sont commerçants et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales. Le capital social est divisé en parts sociales de même valeur nominale et elles ne peuvent être cédées qu'à l'unanimité des associés.

Sans capital minimum, cette forme de société est rarement utilisée car elle a pour caractéristique de ne pas protéger le patrimoine des associés. Ces dirigeants peuvent désigner un ou plusieurs gérants, associés ou non, personnes physiques ou morales, ou en prévoir la désignation dans un acte ultérieur. À défaut d'organisation de la gérance par les statuts, tous les associés sont réputés être gérants.

La société en commandite simple (SCS) est celle dans laquelle coexistent un ou plusieurs associés indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales dénommés « associés commandités », avec un ou plusieurs associés responsables des dettes sociales dans la limite de leurs apports dénommés « associés commanditaires » ou « associés en commandite », et dont le capital est divisé en parts sociales. Sans capital minimum, et ayant presque le même régime juridique que la SNC, cette forme de société est aussi rarement utilisée à cause de la complexité des règles qui l'encadrent. Comme le cas de la SNC, elle n'offre aucune protection au patrimoine des associés qui sont en effet responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales sur leurs biens personnels. La société en commandite simple

est gérée par tous les associés commandités, sauf clause contraire des statuts qui peuvent désigner un ou plusieurs gérants, parmi les associés commandités, ou en prévoir la désignation par un acte ultérieur, dans les mêmes conditions et avec les mêmes pouvoirs que dans une société en nom collectif.

La société à responsabilité limitée (SARL) est une société dans laquelle les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits sont représentés par des parts sociales. Elle est le premier choix des créateurs d'entreprise car elle offre l'avantage de limiter la responsabilité des associés à la hauteur de leurs apports. L'apport peut être fait en nu sauf dispositions nationales contraires, le capital social doit être d'un million (1.000.000) de francs CFA au moins pour le législateur OHADA Il est divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à cinq mille (5.000) francs CFA. Au Tchad, le capital social minimum est de cent mille francs CFA (100 000) pour les SARL. La SARL est dirigée par un ou plusieurs gérants associés ou non et les statuts organisent librement la cession des parts.

La société anonyme (SA) est une société dans laquelle les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et dont les droits des actionnaires sont représentés par des actions. Elle est réservée à des projets d'une certaine ampleur. Son capital social minimum est de dix millions (10.000.000) de Francs CFA et doit avoir au moins 3 actionnaires. La responsabilité des actionnaires est limitée à la proportion de leurs apports. Son principal avantage est qu'il est gage de sécurité par les investisseurs et les banquiers. Elle est soit dirigé par un administrateur général, soit par un conseil d'administration. La gestion des affaires de ce type de société est empreinte d'un formalisme très lourd qui nécessite de la minutie et de l'expertise des associés.

La société en participation (SEP) est celle dans laquelle les associés conviennent qu'elle n'est pas immatriculée au registre du commerce et du crédit mobilier. Elle n'a pas la personnalité morale et n'est pas soumise à publicité. On existence peut être prouvée par tous moyens. Cette forme de société est libre et ne pose pas de formalisme particulier pour sa formation. Chaque associé contracte en son nom et est seul engagé à l'égard des tiers. Toutefois, si les associés agissent expressément en leur qualité d'associé auprès des tiers, chacun de ceux qui ont agi est tenu par les engagements des autres. Les obligations souscrites dans ces conditions les engagent indéfiniment et solidairement. Il en est de même de l'associé qui, par son immixtion, a laissé croire au cocontractant qu'il entendait s'engager à son égard et dont il est prouvé que l'engagement a tourné à son profit. La SEP n'a pas de capital minimum et peut être dirigé par

un gérant à qui sont mis à dispositions les biens nécessaires à l'activité sociale sont mis à la disposition du gérant de la société. Toutefois, chaque associé reste propriétaire des biens qu'il met à la disposition de la société.

La société par actions simplifiée (SAS), notamment citée par l'article 6 de l'acte uniforme relatif aux sociétés commerciales comme étant une société commerciale par la forme.

Son régime juridique est prévu par le livre 4-2 de l'AUSCGI. C'est une société créée par un ou plusieurs associés et qui se caractérise par la liberté quant à son organisation et son fonctionnement sous réserve des règles impératives telles que l'obligation d'avoir un Président. Les titulaires d'actions sont appelés des associés et ils ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leur apport. Cette société par actions qui est venue mettre fin à la longue solitude de la SA laisse une grande place à la liberté contractuelle et répond parfaitement aux investisseurs qui cherchent de plus en plus d'instruments ou de véhicules souples et sécurisés.

2.1.2 Forme et raisons du choix juridique de TIES CONSULTING

TIES Consulting a opté pour le statut de Société Responsabilité Limitée (SARL). Nous avons fait ce choix essentiellement pour nous protéger ainsi que notre famille, en qu'en entrepreneur, autant sur le plan social qu'économique. Ce choix limite les risques au montant de nos apports, L'entreprise dispose de son propre patrimoine et sauf fautes de gestion reconnues, les biens personnels de l'entrepreneur et des associés seront à l'abri des créanciers. Possibilité de créer le capital de la société avec un apport en nature. En sus, selon la liste exhaustive des pièces à fournir pour la création d'entreprise d'un organe compétant dénommer centre de promotion des investissements en Côte d'Ivoire (CEPICI), le montant minimum du capital exigé est d'un million (1 000 000) de francs CFA.

Nous n'excluons pas cependant, ultérieurement, d'étendre l'ouverture du capital à certains intervenants du cabinet dont la réputation, l'engagement et la motivation sont infaillible. Ce Cabinet est une société à responsabilité limitée (SARL) constitué par trois actionnaires avec pour directeur général du cabinet Nous-mêmes.

Une SARL en Côte d'Ivoire est une personne morale où la responsabilité des associés est limitée au montant des apports dont le nombre de partenaires et d'associés est d'une ou plusieurs personnes, sans pour autant que le nombre de d'associés n'excèdent cent (100)

personnes avec un capital minimum de vingt mille (20 000) francs CFA¹⁵. Les associés sont ne sont responsable que des dettes de la société au prorata de leur apport dans le capital et il y a possibilité de créer le capital de la société avec un apport en nature. Ce qui ne serait pas le cas forcément si nous avons choisi une société anonyme (SA) où le montant de capital est de dix millions (10 000 000) de francs CFA.

En ce qui concerne le régime fiscal, la SARL est imposable selon les règles de l'impôt sur les sociétés¹⁶.

2.2 Présentation des promoteurs et de l'équipe du projet

2.2.1 Présentation des promoteurs

2.2.1.1 Profil du promoteur principal

L'un des fondateurs de ce projet se nomme Alex TIE BI et a des compétences théoriques et pratiques dans les domaines de la finance, de la comptabilité et du management en général. En effet après un baccalauréat scientifique obtenu en 2013, une Licence en comptabilité financière et gestion d'entreprise en 2016, un master professionnel comptabilité et gestion financière, et actuellement étudiant master banque et finance au centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) il faut ajouter à cela une expérience professionnelle sous forme de stages en tant que trésorier et comptable.

2.2.1.2 Bilan personnel

Devenir chef d'entreprise est un changement complet de mode de vie et de comportement professionnel. A cette fin, il faut avoir l'audace pour affronter les contraintes d'ordre environnemental et personnel afin de réussir les motivations personnelles. Le passage de salarié à gérant de projet constitue un sacrifice qui nécessite la capacité de changement et cela fait parties de mes contraintes, mes motivations sont les suivantes : Reprendre une entreprise pour la développer, devenir mon propre patron, acquérir mon indépendance, exploiter mon savoir-faire personnel, gagner suffisamment de revenus et créer de la richesse.

2.2.1.3 Présentation des autres promoteurs

Le cabinet TIES CONSULTING est une structure d'appui et d'encadrement des petites et moyennes entreprises qui sera implantée à ABIDJAN (Côte d'Ivoire) qui sera dirigée par moi-même entouré de deux autres personnes partant pour travailler et dans le même temps associés dans le cabinet. Ce sont Mr Armel FOUNGOTIO, expert-comptable, ayant une

¹⁵ Doingbusiness.org

¹⁶ Voir Annexe A

bonne expérience en cabinet qui travaille actuellement chez l'un des BIG FOUR (EY) en tant que consultant (Transaction Advisory Services) et Madame Ewy Koumassou qui occupe actuellement le poste de chef de service de la trésorerie de l'ORABANK en Côte d'Ivoire.

Avec cette expérience le cabinet dispose d'une bonne expertise en assistance, conseils, en conduite de mission et élaboration de rapport de restitution. Cette expertise sera d'une grande utilité connaissant les difficultés rencontrées par les PME en matière de négociation financement et de montage en vue d'obtenir du crédit auprès des institutions financières.

2.2.1.4 Profil du personnel à recruter

Dans un objectif d'optimisation des ressources, le cabinet sera composé d'un personnel hautement qualifié et polyvalent. Mis à part le promoteur qui sera le premier responsable de l'institution, nous procéderons au recrutement d'une équipe composée de :

- D'un professionnel ayant un Bac+4 ou 5 en banque avec une forte expérience en gestion et mobilisation de ressource financière (Madame Koumassou) qui sera chargé de l'analyse et du montage des dossiers dans la recherche de financement des PME.

Les principales compétences exigées :

- Capable d'appréhender les problématiques du développement des PME
- Connaissance des règles de gestion des PME élaborées par le dispositif mise en place.
- Capable de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies de mobilisation et de gestion des ressources en faveur du développement des PME.
- D'un responsable de la formation et du renforcement de capacités (Mr Amel Soro) ;

Le profit recherché est toute personne diplômée d'un master en comptabilité et finance ayant une expérience de 4 années minimum dans un cabinet d'expertise ou dans toutes autres structures d'accompagnements.

Il sera principal chargé de l'organisation des différents ateliers de formations et de renforcements de capacités à l'endroit des communes.

- D'un comptable

Le métier de comptable est essentiel dans toute entreprise quelle que soit sa taille. Le comptable a la responsabilité de gérer les comptes d'une entreprise et plus globalement sa santé financière. En fonction de la nature et de la taille de l'entreprise (TPE, PME, Grande entreprise ou Cabinet d'Expertise Comptable, Centre de gestion agréé), le comptable doit

maîtriser différentes compétences de nature administrative et comptable, telles que les opérations de clôture et l'élaboration de la liasse fiscale. Au sein du cabinet, le comptable a un profil plutôt généraliste rattaché directement au chef d'entreprise. Il est en charge de l'établissement des livres comptables, du contrôle des opérations bancaires, et de l'élaboration de documents dédiés à l'administration fiscale et sociale. Le comptable est rattaché à la direction financière ou à la direction générale selon la taille et la structure de l'entreprise. Le comptable doit gérer un surcroît d'activité pendant la période fiscale qui s'étend de janvier à fin avril, chaque année.

Le titulaire du poste devra être détenteur d'un BTS/Licence 3 et avoir une forte expérience en cabinet comptable (3 ans minimum).

- Juriste PME

Le juriste d'entreprise mène principalement les activités suivantes : prise en charge des contrats de l'entreprise, informe et conseille les départements de l'entreprise ainsi que la direction sur des questions d'ordre juridique, collabore à la gestion de contentieux juridiques et fiscaux, rédige des actes juridiques et accomplir des démarches auprès d'organismes publics ou privés pour le compte de l'entreprise, organise une veille technique (actualité légale, jurisprudentielle,...) en vue de l'accompagnement du business de l'entreprise dans son développement par ses conseils juridiques et fiscaux avisés, s'occupe de la préservation du patrimoine, manage et anime une équipe (le cas échéant). Le juriste PME est en relation avec la direction, les représentants du personnel, la DAF (Direction Administrative et Financière), le monde judiciaire. Sa clientèle est presque exclusivement interne et peut varier en fonction des missions qui lui sont attribuées. Elle va du comptable au directeur général, incluant les opérationnels. En fonction de son autonomie, le juriste organise des réunions internes et participe à des projets transversaux avec d'autres directions. Il est aussi en relation avec quelques externes (avocats, commissaires aux comptes...) dont il est l'interlocuteur. Il est également amené à former les opérationnels en vue de les sensibiliser en amont aux risques juridiques.

Nous, directeurs, serons chargés de faire le pont entre la banque centrale, l'Etat et les banques. Le directeur a pour missions de visiter ou certifier la qualité du dossier d'octroi de financement à travers une méthode basée sur la notation financière établie par le cabinet et d'accompagner ayant bénéficié de crédit les PME. Toutefois, la BCEAO reste l'autorité

compétente qui décidera si la PME doit être financée ou pas avec bien sûr des remarques du cabinet. Nous, directeur général, serons chargés du management de la société.

- D'une assistante de direction

Le titulaire du poste sera détenteur d'un diplôme (BTS) en secrétariat avec une expérience de 4 ans dans le domaine. Il aura pour principale mission de tenir le secrétariat du cabinet.

L'assistante de direction, le coursier et le stagiaire dépendront du manager qui, après prise en compte en compte des degrés d'urgence, établira des priorités.

Notre cabinet sera fortement axé sur l'ouverture, l'accessibilité la facilitation et l'entraide. Cette synergie sera un facteur clé du secteur de notre cabinet.

2.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est un concept qui a été défini par plusieurs auteurs.

Pour Desreumaux, (1992)¹⁷, c'est « l'ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise, ou généralement une organisation, répartit, coordonne, contrôle ses activités et au-delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres ».

Mintzberg,(1976)¹⁸ définit la structure organisationnelle comme étant la « Somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches »

La structure organisationnelle permet donc d'organiser le travail et de définir les liens d'autorité et de communication au sein d'une organisation. On distingue trois grands modèles de structures organisationnelles à savoir : la structure verticale, dite fonctionnelle, la structure matricielle, dite par projets et la structure horizontale, différents modes de coordinations des taches et activités existe au sein de ces structures.

Selon Mintzberg, il y existe trois modes de coordination possibles dans toute organisation :

- la supervision directe, par le biais d'une personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres ;
- l'ajustement mutuel, décrit comme un processus de coordination-communication plutôt informel, procédures de consensus .

¹⁷ igmix.free.fr/manage/manage_chp_1.php

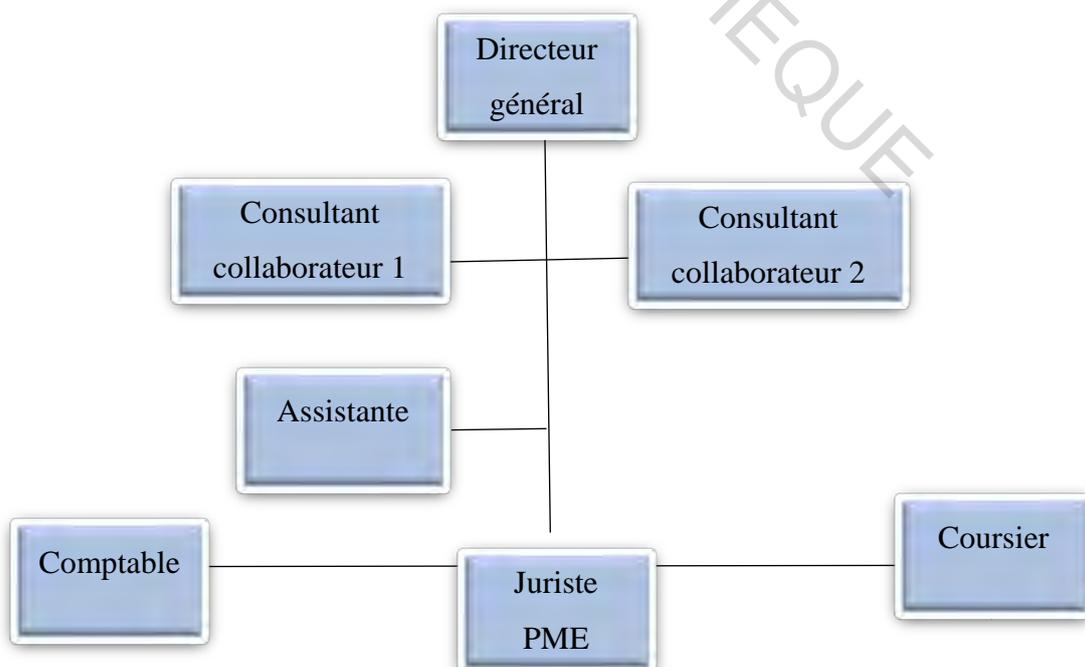
¹⁸ Henry MINTZBERG, The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1979, trad. par Pierre Romelaer, Structure et dynamique des organisations, Paris, Éditions d'organisation, 1987

- La standardisation, peut se faire de trois façons différentes :
 - La standardisation des procédés de travail de ceux qui doivent réaliser des tâches interdépendantes en spécifiant les procédés, les règles et les instructions opérationnelles ;
 - La standardisation des résultats en ne spécifiant que les résultats à obtenir pour chaque type de travail, mais pas les détails sur la façon de procéder ;
 - La standardisation par les normes (qualifications, compétences, formation générale) où le travail des membres est « culturellement » dicté par un même ensemble de croyances.

Dans le cas de notre projet, la structure organisationnelle retenue est la structure horizontale parce qu'elle permettra aux différents spécialistes de s'épanouir par la coopération et le partage des connaissances et des compétences. Cette configuration donnera aux différents spécialistes une autonomie dans la prise de décisions. Les décisions stratégiques aussi bien financières que marketing seront de la responsabilité du directeur. Compte tenu du haut niveau de qualification du personnel, l'ajustement mutuel sera le mode de coordination des activités appliqué au sein de l'institution.

A partir des composantes de l'équipe à recruter et de la structure organisationnelle choisie, l'organigramme de Ties Consulting est le suivant :

FIGURE 1: ORGANIGRAMME DU CABINET



Source : Organigramme élaboré par nous-mêmes sur la base relevant les missions des fonctions

2.4 Evaluation de la faisabilité technique

Nous aborderons brièvement les besoins du projet en moyens d'investissement, d'exploitations et humains.

2.4.1 Les besoins du projet

2.4.1.1 Ressources matérielles ou investissements

Le local qui servira de lieu pour l'établissement sera loué pour un début avant toute construction. Il sera composé des différents bâtiments essentiels. Il s'agit de l'investissement en termes d'enseigne, de frais de développement (Frais de constitutions, frais de prospections, frais de publicité et de lancement, frais de fonctionnement antérieurs au démarrage), les frais d'agencements, d'aménagements et installations c'est-à-dire toutes les dépenses visant à mettre les immobilisations en état de fonctionner (cautions pour loyer, abonnement téléphonique, internet etc.), de matériel et de mobilier de bureau, logiciel, et de site internet pour le cabinet.

Nous commencerons à exercer avec un matériel de transport (à la disposition du directeur général mais utilisable par les deux collaborateurs) pour assurer les déplacements, six (06) bureaux (un par agent), trois (03) climatiseurs (un pour le directeur, un pour les collaborateurs, un au hall secrétaire), une (01) machine à café, trois ordinateurs portables (collaborateurs et directeur), deux ordinateurs fixes (secrétaire et comptable), le ou les consultant(s) freelance devra apporter son propre ordinateur, un (01) scanner, deux (02) imprimantes, deux photocopieuses (à disposer dans le Hall du secrétariat), un (01) vidéo projecteur, quatre (04) armoires de rangement, quatre (04) fauteuils, six (06) chaises visiteur, une table de réunion équipée de huit (08) places, un (01) logiciel comptable, un (01) site internet. Les immobilisations seront amorties de façon linéaire comme suit : véhicule amortissable sur une durée de quatre (04) ans, le matériel, mobilier de bureau, logiciel comptable et site internet du cabinet auront tous pour durer respectives d'amortissement trois (03) ans. Le mobilier et matériel de bureau seront répartis comme suit :

TABLEAU 2: REPARTITION DU MATERIEL ET MOBILIER

<i>Éléments</i>	<i>Direction général</i>	<i>Secrétariat</i>	<i>Comptable</i>	<i>Département Accompagnement</i>
<i>Bureau</i>	01	01	01	03
<i>Fauteuil</i>	01	01	01	03
<i>Chaise visiteur</i>	03	02	02	06
<i>Imprimante couleur</i>		01		
<i>Imprimante simple</i>			01	
<i>Armoire de rangement</i>				
<i>Ordinateur de bureau</i>		01	01	
<i>Ordinateur portable</i>	01			03

Source : nous-mêmes

2.4.1.2 Les moyens humains

La matière première essentielle dans le domaine de la consultance est la ressource humaine. Afin d'offrir un service de qualité, appréciés par ses clients, le cabinet TIES Consulting se doit de recruter et de travailler avec des personnes qualifiées à chaque poste. Pour une meilleure cohabitation, le personnel recruté passera par une séance d'induction où on lui exposera la vision, les objectifs, les valeurs et mission du cabinet. Tout au long de son séjour au sein de la structure chaque stagiaire recevra une manuelle de procédure sur lequel il devra s'appuyer pour mener à bien sa mission, réduisant ainsi le risque lié à l'asymétrie d'information dans la structure. Les ressources humaines seront embauchées au fur et à mesure de l'avancement des activités. Comme nous pouvons le voir, le tableau ci-dessous retrace l'évolution de l'effectif du cabinet sur un horizon de cinq (05) ans :

TABLEAU 3: EVOLUTION DES RECRUTEMENTS DE TIES CONSULTING

	2021	2022	2023	2024	2025
Directeur général	01				
Collaborateur	02				
Secrétaire	01		01		
Juriste PME	01				
Comptable	01			01	
Stagiaire	01	01		02	01
Coursier	01		02		
Effectif annuelle	08	09	12	15	16

Sources : Nous-mêmes

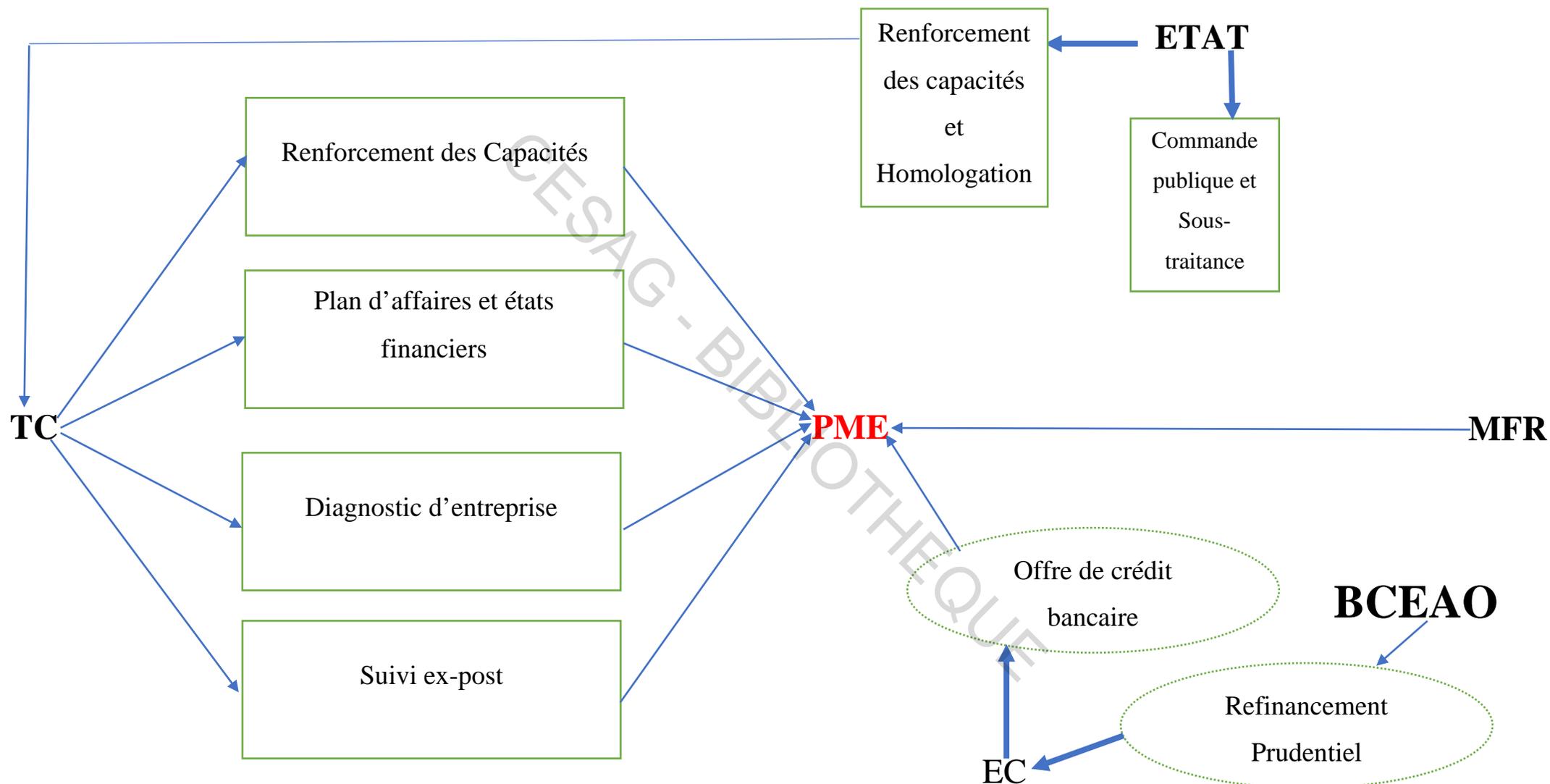
2.4.1.3 Les composantes du BFR et charges d'exploitation

Les éléments du besoin en fonds de roulement et charges d'exploitation tourneront autour des frais de publicités, de communication, de réception, des frais d'assurance (matériels de transport, multirisques bureaux), loyer des locaux, d'électricité, de téléphone, d'eau, de frais de personnel (dont les charges fiscales et sociales), de fournitures de bureaux et divers imprévus (évalués à 1 % des charges, etc.).

2.4.2 Localisation de la zone d'établissement

Notre cabinet sera installé dans le district d'Abidjan précisément dans la commune d'Adjamé. L'emplacement choisi sera un appartement sous forme de location. L'identification du potentiel de la ville montre qu'il sera notamment à proximité des clients (petites et moyennes entreprises) et situé non loin de la commune du Plateau, centre des affaires, destination privilégiée d'activité tertiaire et des services.

2.4.3 Faisabilité TIES CONSULTING



Sources : Nous-mêmes

3. ÉTUDE DE MARCHÉ ET STRATEGIE MARKETING

3.1 Etude de marché

L'étude de marché regroupe un ensemble d'outils et de techniques permettant de rechercher et d'analyser des données sur un marché, dans le but d'aider la prise de décisions marketing concernant un produit ou un service présent ou pressenti sur ce marché.

3.1.1 Objectif et démarche de l'étude

3.1.1.1 Objectif de l'étude

L'objectif de l'étude de marché réalisée dans le cadre de ce projet est de nous permettre d'avoir une vue d'ensemble sur l'activité d'appui et d'encadrement des PME en Côte d'Ivoire. L'étude de marché devra nous permettre de connaître la réglementation en vigueur dans ce secteur d'activité, elle nous permettra également d'apprécier le niveau de la demande et de l'offre sur le marché du conseil des petites et moyennes entreprises. Nous comptons également sur cette étude pour connaître les perspectives d'avenir qu'offre l'activité d'appui et d'encadrement conseil aux PME ivoirienne.

3.1.1.2 Démarche de l'étude

Dans le cadre de la réalisation de notre étude, de marché plusieurs méthodes ont été utilisées afin de nous permettre de recueillir les informations indispensables à la mise sur pied d'une telle structure pouvant effectivement répondre aux besoins des entreprises ivoirienne.

Les méthodes utilisées :

- Le questionnaire d'enquête¹⁹

Le questionnaire est l'une des trois grandes méthodes pour recueil de données. C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Les deux autres méthodes les plus couramment utilisées étant l'entretien et l'observation. C'est une méthode qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques.

Cette méthode de collecte d'information nous a permis de réaliser une étude de marché qualitative de notre cible, grâce à ce questionnaire nous avons pu estimer le nombre de notre clientèle, les besoins de la clientèle et sur le coût de notre service.

¹⁹ Annexe B

- La recherche documentaire

D'après Chaunier, (1982), P 99-100, « l'analyse documentaire est l'ensemble des techniques d'analyse de communication permettant un décryptage de l'information dans un document ».

Par la recherche documentaire, nous avons pu obtenir les informations sur les difficultés que rencontrent les PME dans l'UEMOA, sur les perspectives de nos autorités compétentes pour soutenir ses entreprises, sur la situation de la concurrence dans le domaine du conseil en Côte d'Ivoire.

3.1.2 Etude de la demande et de l'offre

3.1.2.1 La demande du secteur

La demande du secteur justifie le dispositif de soutien au financement élaboré par la BCEAO au détriment des PME. Ce dispositif nous permettra de comprendre de plus près les opportunités du marché. Nous analyserons d'abord la demande actuelle puis procéderons à une demande future.

3.1.2.1.1 Analyse de la demande actuelle

On en décompte plus de 12000 entreprises en Côte d'Ivoire selon le CEPICI dont la majorité est les petites et moyennes entreprises. L'enquête réalisée par l'Institut d'émission auprès établissements de crédit de l'UEMOA montre que les difficultés de financement des PME relèvent tant de l'environnement que de la demande et de l'offre. Partant de ce constat, nous avons mené notre propre enquête basée sur un échantillon de 30 petites et moyennes entreprises dans l'objectif de connaître mes cibles afin de résorber au mieux leurs difficultés.

A partir de notre étude, nous en déduisons que 95% des PME sentent le besoin de conseils extérieurs pour faire face à leurs problèmes de financement auprès des établissements de crédits. Plusieurs de ses entreprises ont répondu favorable concernant les frais d'accompagnement estimés en fonction de la taille et du volume d'activités de ces entreprises, ce budget varie entre 500 000 et 1 500 000 F CFA.

Selon les informations reçues auprès des structures existantes, chaque année la demande en conseils et la recherche de financement devient de plus en plus pertinent et que les offres actuelles ne sont pas toujours adaptées pour satisfaire toutes les sollicitations.

D'après les résultats de notre enquête, les demandes sont très changeantes car les entreprises ont souhaité conseil dans les domaines de la finance, marketing, gouvernance et fiscalité mais les demandes en formation à l'endroit du personnel ont été émises.

Ces demandes sont caractérisées par le fait qu'elles n'interviennent presque jamais en amont. Les entreprises ne cherchent conseil que si elles sont en difficulté (rejet de demande de financement, plan de financement, contrôle fiscal, etc.). Les aspects d'anticipation et de veille ne sont pas pris en compte.

L'autre caractéristique est liée à la qualité la présentation des problèmes et des informations liées à gestion. En effet, compte tenu du niveau de formation des responsables des PME, ils peuvent avoir du mal à fournir les informations nécessaires pour faire une bonne étude.

Pour ce qui est du choix de la structure de conseil, ce sont souvent les amis qui sont les principaux prescripteurs.

3.1.2.1.2 *Estimation de la demande future*

Concernant la demande future, l'analyse des politiques de l'Etat montre l'existence d'une demande potentielle par rapport au marché de l'accompagnement des PME. En effet, l'Etat ivoirien s'est lancé dans un vaste chantier constructions et les réhabilitations d'infrastructures (routes, stade pour la CAN 2023, etc.)²⁰ qui boosteront l'activité économique du pays. De plus, dans le dispositif de financement, l'Etat joue un rôle majeur en encourageant la création des structures d'encadrement afin d'apporter son soutien à la BCEAO et aux PME.

Au regard de toutes ses observations, nous avons sélectionné les situations pendant lesquelles les entreprises font appeller aux cabinets de conseil : dans la recherche de financement, lors du montage de projets, quotidiennement pour des difficultés mineures et périodiquement pour des raisons organisationnelles, fiscale et stratégique.

3.1.2.2 L'offre du secteur

Elle constitue la réponse que les structures opérant dans le secteur apportent à la demande. L'étude basée sur l'offre du secteur nous permettra de connaître la capacité du secteur et l'économie du secteur.

3.1.2.2.1 *Capacité du secteur*

²⁰<https://koaci.com/cote-divoire-encadrement-secteur-informel-partage-dexperiences-entre-pays-luemoa-115008.html>

Le secteur d'appui et d'encadrement tel qu'identifié dans notre projet est en développement en Côte d'Ivoire mais est sous capacitaire. Selon nos recherches tirées du site de la BCEAO, il existe à peine dix (10) structures d'appui et d'encadrement. On note aussi la présence de consultants free-lance ou de comptables agréés ambulants. Les grandes entreprises s'adressent généralement aux cabinets d'expertise comptable et d'audit (les BIG FOUR le plus souvent), d'avocats et les structures publiques.

3.1.2.2.2 L'économie du secteur

Le Comité d'Identification et de sélection des structures d'appui et d'encadrement (CISAE), mis en place pour faciliter l'accès au financement des PME. Ce comité de pilotage agit en application de la décision prise le 29 septembre 2015 par le Conseil des ministres de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA), sur proposition de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

Le CISAE est présidé par le directeur général de l'Agence Côte d'Ivoire PME, Salimou Bamba et composé de plusieurs membres dont l'Association professionnelle des banques et établissements financiers de Côte d'Ivoire (APBEF-CI), qui représente l'ensemble des banques de Côte d'Ivoire. Engageant les experts financiers, cette rencontre vise à déterminer leurs conditions d'implication et leur contribution pour l'aboutissement de ce projet.

En cours d'opérationnalisation dans l'UEMOA, ce dispositif de soutien au financement des PME est inscrit en Côte d'Ivoire dans la mise en œuvre du premier pilier intitulé « amélioration de l'accès au financement et aux marchés » du Programme Phoenix qui est la stratégie nationale d'appui au développement des PME ivoiriennes, adoptée par le Conseil des ministres du 18 septembre 2015.

La BCEAO et l'État ivoirien, à travers le Secrétariat d'État chargé de la Promotion des PME, le ministère de l'Économie des Finances, le Secrétariat d'État chargé du Budget et du Portefeuille de l'État, et l'Agence Côte d'Ivoire PME, ont convenu d'apporter leur assistance technique, chacun en fonction de ses attributions, en vue de faciliter la mise en œuvre du dispositif en Côte d'Ivoire. Il s'agit de faire en sorte que l'écosystème des PME ivoiriennes, principal bénéficiaire, en tire le meilleur avantage.

Après cette rencontre d'échange sur le dispositif de financement des PME, le Comité de pilotage dénommé Comité d'Identification et de Sélection des Structures d'Appui (CISAE) va échanger, cette même journée, avec les Sélections des Structures d'Appui (SAE) en vue de

définir ensemble des prix à homologuer qui seront adaptés aux besoins des PME. Il faut dire que ces dernières ont déjà proposé des grilles tarifaires relativement aux prestations qu'elles fournissent

3.1.2.2.3 *L'offre de TIES Consulting*

D'après l'article 2 d'instruction n°006-09/2017 relative aux règles d'admissibilité au refinancement de la BCEAO des créances des établissements de crédit sur les entreprises éligibles au dispositif de soutien aux financements des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries (pme/pmi), une structure d'appui et d'encadrement a pour rôle l'accompagnement des entreprises à satisfaire aux conditions d'éligibilité et le suivi des entreprises qui bénéficient de financements.

L'urgence de créer une structure d'appui tel que Ties consulting est d'actualité en ce sens que les PME sont le moteur de l'économie de notre zone bien que nombreuses interviennent dans le secteur informel, freinant leur accès au financement.

Notre offre s'établit tout en respectant les quatre principaux axes du dispositif, à savoir la promotion des PME, l'amélioration de l'encadrement de ces entreprises, le refinancement des créances bancaires sur les PME et la diversification des instruments financiers adaptés pour leur financement.

TIES Consulting offre certains des services ci-après :

- le renforcement des capacités, notamment à travers une offre de formation, d'appui conseil, de mise à niveau et de coaching ;
- la structuration et l'élaboration de plans d'affaires et d'états financiers, afin de permettre à l'entreprise de disposer d'une stratégie pertinente et donc crédible, avec des informations fiables sur les situations présente et future de cette entreprise ;
- le diagnostic d'entreprise, en vue d'identifier les forces ainsi que les domaines de fragilité, assortis de mesures correctrices ;
- le suivi ex-post, afin d'aider les entreprises à gérer les remboursements de crédit, à surveiller l'évolution des projets financés ou garantis, à s'assurer de la prise en compte des enseignements dispensés et à suivre l'exécution de leurs plans d'affaires ;

3.2 Plan stratégique général

Le plan stratégique général a pour but la définition des objectifs de la stratégie marketing. Il consiste en un travail d'analyse et de réflexion situé en amont de toute action opérationnelle.

3.2.1 Analyse de la clientèle

Les clientèles de TIES Consulting sont les PME dites opérationnelles. La définition opérationnelle de la PME, retenue dans le cadre du Dispositif, est la suivante : "toute entreprise non financière qui obéit aux caractéristiques ci-après :

- Être une entreprise autonome, productrice de biens et/ou services marchands, immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier ou à tout registre équivalent en tenant lieu ;
- Avoir un chiffre d'affaires hors taxes annuel qui n'excède pas un (1) milliard de FCFA;
- Se conformer à l'obligation légale de produire des états financiers selon les dispositions en vigueur".

Afin de faciliter leur suivi, ces entreprises sont classées en trois catégories, à savoir les microentreprises (chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à 30.000.000 FCFA), les petites entreprises (chiffre d'affaires annuel hors taxes compris entre 30.000.000 FCFA et 100.000.000 FCFA inclus) et les moyennes entreprises (chiffre d'affaires annuel hors taxes compris entre 100.000.000 et 1.000.000.000 FCFA inclus).

Pour définir les facteurs clés de succès de TIES Consulting, nous allons nous appesanti sur l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) de l'environnement des structures d'appui et d'encadrement en Côte d'Ivoire surtout celle de TIES Consulting.

3.2.2 Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces du secteur

L'analyse SWOT est un outil d'audit marketing de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. C'est la première étape de l'analyse marketing. Elle aide l'entreprise à se concentrer sur les questions clés. Il est toujours important de commencer par l'étude de ses opportunités et menaces. Ceci nous permettra ensuite de découvrir une part importante de nos forces et faiblesses.

Les opportunités et menaces sont des facteurs externes de l'entreprise, c'est-à-dire de l'environnement de TIES Consulting.

3.2.2.1 Opportunités

Le Comité d'identification et de sélection des structures d'appui et d'encadrement (CISAE), par ailleurs comité de pilotage du dispositif de soutien mis en place pour faciliter l'accès au financement des PME, par les établissements de crédit, s'est réuni le vendredi 8 mars 2019, à Dream Factory, l'Incubateur Public d'Abidjan, pour une séance de réflexion sur ledit dispositif décidé le 29 septembre 2015 par le Conseil des ministres de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA).

Cette rencontre, qui avait pour but d'échanger avec les établissements de crédits pour apprécier leur niveau d'appropriation du dispositif et discuter des actions à mettre en œuvre pour le rendre effectif, a mobilisé 13 établissements financiers. Salimou Bamba, directeur général de l'Agence Côte d'Ivoire PME, par ailleurs Président du CISAE, s'est félicité de leur présence massive et de l'intérêt qu'ils portent à ce projet. « C'est un projet spécifique, a-t-il déclaré. Et nous allons nous atteler à mettre en place les outils qu'il faut pour que ce projet devienne opérationnel. »

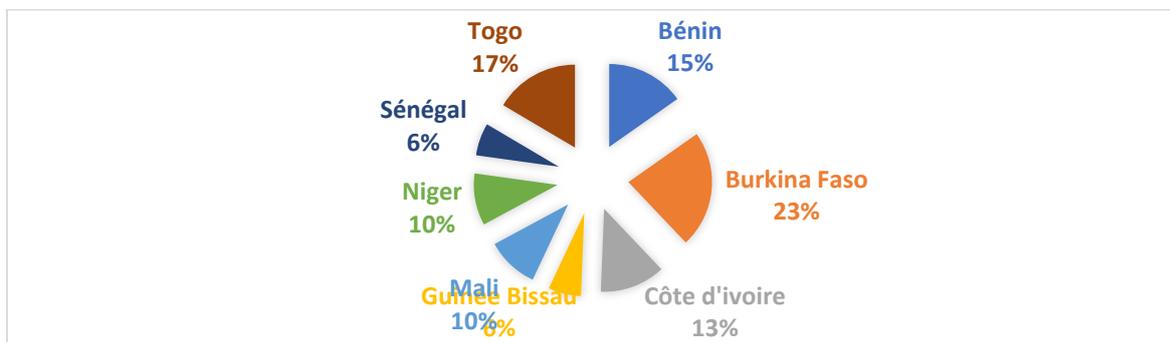
Une bonne partie des cabinets ne s'intéresse qu'aux grandes entreprises ce qui fait chemin à la création des structures d'appui et d'encadrement spécialisés dans le redressement des PME, accompagner par les Etats, les établissements de crédits et la BCEAO.

Pour les Etats, il s'agit de l'adoption de mesures d'incitation et de simplification pour favoriser l'émergence des PME (réserver une proportion des commandes publiques dédiées aux PME, développer la sous-traitance, etc.).

La BCEAO agira sur les conditions d'offre de financement aux PME, en rendant plus attractifs les crédits bancaires à ces entreprises au moyen d'un refinancement approprié.

Quant aux établissements de crédit, ils financeront les PME, soit directement ou en relation avec les structures d'appui et d'encadrement de ces entreprises.

Le marché des structures d'appui et encadrement est en plein essor dans la zone UEMOA. Elles sont au nombre de 79 dans l'ensemble de l'Union dont 10 en Côte d'Ivoire voir tableau ci-dessous :

FIGURE 2: STRUCTURE D'APPUI ET ENCADREMENT DANS LA ZONE UEMOA

Sources : www.bceao.int/PME

Cette masse importante de structures justifie la place importante des petites et moyennes entreprises dans nos économies. De plus, le potentiel est d'autant plus significatif que si l'on prend le rapport de trente mille huit cent six (30806) petites et moyennes entreprises en Côte d'Ivoire par rapport au nombre de structures d'appui agréées en Côte d'Ivoire dix (10), il résulte qu'en dehors des autres considérations, un cabinet peut avoir en moyennes un portefeuille de 3081 PME.

3.2.2.2 Menaces

La concurrence exacerbée des cabinets locaux expérimentés et ayant déjà acquis des parts de marché importants constitue pour nous la menace majeure. A cette concurrence, on peut ajouter l'attrait des cabinets internationaux au marché ivoirien. A cette grande concurrence des grands, il faut noter les cabinets informels et des consultants indépendants. En Côte d'Ivoire, on en décompte dix (10) structures d'appui et d'encadrement qui se trouvent dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 4: STRUCTURE D'APPUI ET D'ENCADREMENT EN COTE D'IVOIRE

AMTEK Financial Solutions
Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat de Côte d'Ivoire (BSTP-CI)
Centre de Communication et de Développement de l'Entreprise (CCDE)
Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire (CCI-Côte d'Ivoire)
Collectif Nationale des Centres de Gestion Agréés (CNCGA)
Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGE-CI)
GROFIN
Institut Ivoirien de l'Entreprise (INIE)

Mutuelle de Crédit et de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (MCF-PME)
Normalis

Source : www.bceao.int

De plus, la libération du secteur de la consultance dans l'UEMOA, qui se traduit par la possibilité de libre implantation de tout citoyen de l'Union dans n'importe quel Etat de l'Union dans n'importe quel Etat de l'Union sans discrimination constitue une menace importante à prendre en considération. Il faut noter que cette situation peut constituer une opportunité pour certains et une menace pour d'autres. Plus précisément, cela constitue une menace pour les structures de petites tailles et ayant des moyens très limités.

3.2.2.3 Les forces et faiblesses

Les forces et faiblesses sont consignées dans le tableau qui suit :

TABLEAU 5: FORCES ET FAIBLESSES

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du dispositif de financement - Connaissance du secteur ; - Excellent réseaux relationnel ; - Maitrise des nouveaux outils de gestions des PME ; - Equipe compétente et qualifiée; - Services adaptés et diversifiés offert aux PME; - Agrément des autorités compétentes (BCEAO et ETAT). 	<ul style="list-style-type: none"> -Aucune expérience en cabinet de conseils ; - Avoir existée pendant deux ans en formation et conseils pour obtenir l'agrément selon dispositif de financement.

Sources : Tableau élaboré par nous sur la base de nos recherches documentaires.

3.3 Plan stratégique d'activité

Le plan stratégique d'activité correspond à une seconde phase après le plan stratégique général. Après avoir déterminé les objectifs de la stratégie marketing, il faut les appliquer sur

le (ou les) marché(s) sur lequel (lesquels) l'entreprise est présente. Le plan stratégique d'activité va permettre d'élaborer une stratégie marketing.

Une stratégie marketing vise à implanter notre entreprise sur son marché, définir son positionnement dans l'esprit de notre cible et de créer une valeur répondant à ses besoins, désirs et attentes. Il apparaît donc clairement que le marketing intervient tout au long de ce processus de création de l'entreprise, de son développement et de son maintien sur le marché.

Nous optons la stratégie mix connue sur le nom de théorie des 4P pour élucider notre stratégie marketing. Cette stratégie est un outil que les entreprises utilisent pour faire la promotion d'un produit ou d'un service. Elle est basée sur le produit, les prix, promotion et la place.

3.3.1 Produit

TIES Consulting intervient dans la formation des PME et dans le conseil des montages financiers. Ces produits seront immédiatement disponibles dès la mise en œuvre du cabinet.

Le cabinet proposera des services de qualité, personnalisé avec des solutions applicables tout en tenant compte des recommandations des clients et du dispositif de la BCEAO.

3.3.2 Prix

Il s'agit des honoraires. Dans le secteur du conseil, il n'existe pas une formule unique des prix des prestations. Les prix seront fixés sur la base de la réglementation majorée d'une commission (négociable en fonction de la PME opérationnelle) selon les modalités convenues et pour la pratique du prix psychologique, obtenu à l'issue de notre enquête. Pour fixer les prix nous nous appuierons sur les modalités que sont la facturation au temps de travail, l'abonnement, la facturation au forfait. Nos prix varient en fonction de la nature de la prestation. Le minimum requis sera de cent trente mille francs CFA (130 000F CFA) pour le renforcement des capacités, huit cent mille francs 700 000 F CFA pour ex post après l'obtention du financement et un prix minimum de trois quarante cent mille francs CFA (340 000F CFA) pour la vente de services (Structuration, Diagnostic et Elaboration plan d'affaires et états financiers) permettant de réduire le risque de défaut de paiement. Nos facturations se feront sur la base d'un contrat que nous établirons d'accord parties avec nos PME.

3.3.3 Place

Notre cabinet sera localisé à Abidjan. Cependant, nos prestations ne se limiteront pas à cette ville.

3.3.4 Promotion

TIES consulting se veut d'être un cabinet de référence nationale en matière de services d'assistance et de conseils basés sur de nouvelle théorie de gouvernance adaptés aux petites et moyennes entreprises de notre zone sur un horizon de trois ans.

Notre stratégie de communication est la publicité à travers un site web et les réseaux sociaux. Au fil du temps, nous envisagerons d'aller sur les médias. La communication directe consistera à identifier les clients potentiels pour échanger sur l'état de leur situation et les prestations qui leur ont été livrées. Ne plus nous aurons recours à des formules qui ont fait leurs preuves dans le conseil, telles les références, la publication d'article en rapport avec l'activité du cabinet et l'animation des séminaires de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

4.1 Business Model

Le business model est la manière dont l'entreprise va créer de la valeur pour ses clients, autrement dit gagner de l'argent. Il représente toute la stratégie globale mise en place pour le bon fonctionnement de votre entreprise. Idéalement, il se définit au lancement de l'entreprise puis s'améliore et s'adapte au fur et à mesure du développement.

4.1.1 Choix et description du modèle

4.1.1.1 Choix du modèle

Nous avons recherché nous avons pu constater qu'il existe plus types de business model et pour nous aider à définir un modèle économique nous avons opté pour le business **model canvas**. Représenté sous forme de matrice, il est utilisé notamment pour lancer son business, un nouveau produit /service sur le marché ou encore réorganiser la stratégie de l'entreprise.

Le business model canvas est un outil de pilotage efficace nous aidant à créer ou adapter le modèle économique de notre entreprise. Par son aspect visuel, son côté intuitif, il permet de dégager une vision synthétique de notre stratégie et des actions à mettre en œuvre.

Une entreprise est segmentée en différents secteurs, eux-mêmes découpés en plusieurs activités. Le business model canvas représente toute cette synergie en proposant 9 blocs stratégiques, tous liés les uns aux autres. Le business model est un outil de réflexion vivant, qui peut être adapté, raturé, ou utilisé comme **support de brainstorming**²¹.

TABLEAU 6: BUSINESS MODEL CANVAS DE TIES CONSULTING

²¹ Tout l'intérêt du business model canvas est de montrer les liens entre les différentes briques, et d'arriver à **une cohérence globale du modèle économique**.

<p><i>Partenaires clés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mes partenaires clés sont : • La BCEAO, l'ETAT côte d'ivoire, mon personnel et les EC. • Pas de fournisseurs clés car nous offrons des services de consulting. • Les ressources clés que propose mes partenaires sont : <ul style="list-style-type: none"> • Refinancement Prudentiel • Commande Publique & Sous traitance • Offre de crédit bancaire 	<p><i>Activités clés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous intervenons dans le renforcement des capacités, le diagnostic, le suivi exposé, le plan d'affaires des PME. • Les canaux de distribution sont le site internet et par le site de la bcea. 	<p><i>Offre (proposition de valeur)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous proposons aux clients : <p>Le renforcement des capacités, notamment à travers une offre de formation, d'appui conseil, de mise à niveau et de coaching ;</p> <p>Le diagnostic d'entreprise, en vue d'identifier les forces ainsi que les domaines de fragilité, assortis de mesures correctrices ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concrètement l'offre permettra aux PME ayant difficilement accès aux EC d'être bancables et booster ses PME vers bourses. 	<p><i>Relation client</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Multi compétences • Rapidité • Disponibilité • Proximité • Tarifs corrects 	<p><i>Segments de clientèle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nous travaillons en général avec les PME dites opérationnels c'est-à-dire celles qui sont éligibles au dispositif PME voire article 3 de l'instruction 0006-09-2017 refinancement des PME. • Nous créons de la valeur pour les PME opérationnels, l'Etat de côte d'ivoire à travers l'assiette fiscal et pour les établissements de crédits.
	<p><i>Ressources clés</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources clés sont humaines, matériels et financières. • Les ressources nécessaires sont financières et humaines. 		<p><i>Canaux de distribution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le canal le plus adapté est internet. • Nous comptons aussi utiliser la pub et les journaux annonce. 	

<p><i>Structure des coûts</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Les dépenses les plus importantes générées par le modèle économique sont les investissements et les frais généraux.• Les ressources les plus coûteuses sont humaines et matériels.• Les activités les plus coûteuses sont le conseil en recherche de financement et les suivis ex post.	<p><i>Sources de revenus</i></p> <p>Les clients sont prêts à payer le service sans toutefois dépasser 2 000 000 francs CFA et trouve le service pas trop cher en dessous de 600 000 francs CFA</p> <ul style="list-style-type: none">• Le mode de paiement préférée des consommateurs (PME) est par cash.• Par de chaque source de revenus est de 11% pour le renforcement des capacités, 29% pour les ventes de services et 60% pour le suivi ex-post.
---	--

Sources : nous –mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'ensemble des actions visant à la mise sur pied du cabinet Ties Consulting nécessite de mobiliser les ressources requises. L'objectif de ce chapitre est de présenter le coût de l'investissement de notre projet et de définir les modalités de financement afin de mesurer la rentabilité du projet.

4.2 Evaluation du coût des investissements

La décision d'investir dans un quelconque projet se base principalement sur l'évaluation de son intérêt économique et par conséquent, du calcul de sa rentabilité. La rentabilité d'un projet dépend des coûts qu'il engendre et des gains qu'il procure. Un investissement génère des coûts qui ne sont pas précisément connus, les taux d'intérêts sont variables et les conditions économiques ou technologiques sont constamment en évolution. Pour évaluer le coût de l'investissement de ce projet nous nous appesantirons sur la détermination des frais d'installation, l'aménagement, le cautionnement, les matériels et mobiliers puis les besoins en fonds de roulement.

4.2.1 Frais d'installation

Lorsque des entreprises se constituent, se développent ou effectuent des opérations liées à leur capital (fusion, scission, apport partiel d'actifs, transformation), elles subissent des frais exceptionnels couramment appelés « **frais de développement** » ou frais d'installations. Les **frais d'installations** correspondent à toutes les dépenses engagées à l'occasion d'opérations qui conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise. Le montant des frais afférant à la création de ce cabinet s'élève à deux cent trente-six mille cinq cents (236 500) Francs CFA. Ce montant a été obtenu à partir de la liste exhaustive des pièces à fournir du CEPICI pour la création des personnes morales (SARL dont le capital est supérieur à 10 000 000 Francs CFA). Vous trouverez ci-dessous le détail de ce montant.

TABLEAU 7: FRAIS D'INSTALLATION

DESIGNATION	MONTANT (FCFA)
0,3% du montant du capital	60 000
18000 pour la DNSV²²	36 000
18000 pour le PV	126 000

²² Voir annexe 1

Autres	10 000
Droits d'enregistrement	232 000
Droit de timbre	4 500
RCCM	10 000
Certificat de dépôt au greffe	5 000
Publication de l'avis de constitution	Par voie électronique sur le site du CEPICI Coût Zéro au GFE
Frais d'installation	236 500

Sources : Nous-mêmes

4.2.2 Frais d'aménagement et frais dépôts et de cautionnement

4.2.2.1 Frais d'aménagements

Les frais d'aménagements concernent toutes les dépenses relatives à la mise en état des locaux de l'entreprise qui comprennent les dépenses en peinture des murs, décoration et carrelage de la structure. Ses frais s'élèvent à trois cent mille (300 000) Francs CFA.

TABLEAU 8: FRAIS D'AMENAGEMENTS

Eléments	Montant (FCFA)
Décoration	100 000
Carrelage	50 000
Peinture	150 000
Frais d'aménagements	300 000

Sources : Nous-mêmes

4.2.2.2 Frais dépôts et cautionnement

Les cautionnements et dépôts de garantie versés à des tiers sont enregistrés en immobilisations financières. Ils représentent des sommes demeurantes indisponibles jusqu'à la réalisation d'une condition suspensive. Il pourra s'agir, par exemple, de loyer d'avance en garantie, de cautions particulières²³. Dans ce projet, les frais de dépôt et cautionnement sont un ensemble de de caution pour loyer, eau, électricité et d'installation du wifi. Les frais de dépôts et cautionnement nous auront coûtés neuf cent vingt mille (920 000) francs CFA, montant dominés par la caution du

²³ <https://www.compta-facile.com/comptabilisation-caution-depot-garantie/>

loyer qui s'élèvent à sept cent vingt mille (720 000) francs CFA représentant ainsi 78% des frais de dépôt et cautionnement. Le tableau ci-dessous détaille des frais de cautionnement et leurs montants respectifs.

TABLEAU 9: DEPOTS ET CAUTIONNEMENTS

Eléments	Montant (FCFA)
Installation wifi (15 Mo)	100 000
Caution pour loyer	720 000
Autres (Eau + électricité)	100 000
Dépôts et cautionnements	920 000

Sources : Nous-mêmes

4.2.3 Matériels et Mobilier

Le matériel et mobilier est composé de matériels de transport, matériels informatiques et des meubles meublants. Comme nous pouvons le voir à la fin de ce tableau ci-dessous, le montant total des matériels et mobilier utiles pour outiller l'ensemble des bureaux et assurer les déplacements s'élèvent à quatre millions neuf cent vingt-deux mille (4 992 000) Francs CFA.

TABLEAU 10: COUT DES MATERIELS ET MOBILIERS

Eléments	Quantités	Prix unitaire	Montant	Observations	DAT ²⁴
Armoires Bureau	4	50 000	200 000	MSJ ²⁵	
Réfrigérateur	1	100 000	100 000	MSJ	3 ans
Bureaux 140*110 cm en Bois	5	60 000	300 000	MSJ	
Banquette 3 places	2	80 000	160 000	MSJ	
Climatiseur	3	90 000	270 000	MSJ	3 ans
Fauteuils de bureau orthopédique pivotant	4	35 000	140 000	MSJ	
Chaises salle réunion	8	20 000	160 000	MSJ	
Imprimantes	1	70 000	70 000	MSJ	3 ans
Ordinateurs portable	3	150 000	450 000	MSJ	3 ans
Ordinateurs fixes	2	350 000	700 000	MSJ	3 ans
Photocopieuse	1	100 000	100 000	MSJ	3 ans
Scanner	3	40 000	120 000	MSJ	3 ans
Table de réunion	1	150 000	150 000	MSJ	
Tableau	1	50 000	50 000	MSJ	
Téléphone	4	8 000	32 000	MSJ	
Véhicules	1	1 500 000	1 500 000	MSJ	4 ans
Véhicules à deux roues	1	400 000	400 000	MSJ	4 ans
Vidéo projecteur	1	20 000	20 000	MSJ	3 ans
Matériels et Mobiliers	46	3 273 000	4 922 000		

Sources : Nous-mêmes

²⁴ Dotations aux amortissements²⁵ MSJ : Mise en service à partir de Janvier

4.2.4 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement, plus couramment appelé BFR, est un indicateur très important pour les entreprises. Il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements et aux encaissements liés à l'activité opérationnelle. Dans ce projet, le BFR est estimé pour une période d'un an. Notre BFR est compris les charges salariales, les fournitures, les services extérieurs et le bail annuel. Nous estimons notre BFR à cinq millions deux cent cinquante-six mille six cents (5 256 667) francs CFA.

TABLEAU 11: ESTIMATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Désignation		Montant
Fournitures	Eau	70 000
	Electricité	150 000
	Fournitures d'entretien	50 000
	Fournitures de bureau	160 000
	Matières consommables	30 000
	Autres	50 000
	Sous totaux	510 000
Services extérieurs	Assurances	1 000 000
	Personnel extérieur*	50 000
	Frais de téléphone	200 000
	Wifi	140 000
	Sous totaux	1 390 000
Bail	Loyer	1 440 000
Charges salariales	Salaires	28 200 000
Besoins en fonds de roulement		5 256 667

Sources : Nous-mêmes

On ajoute que le personnel extérieur s'occupera du service de nettoyage des locaux et les charges salariales présentes dans le tableau ci-dessus est annuel. Le présent besoin est le montant dont nous aurons besoin pour financer notre activité sur toute la période de six mois.

TABLEAU 12: SYNTHÈSE DES COÛTS DE L'INVESTISSEMENT

Eléments	Montant
Besoins en fonds de roulements	5 256 667
Matériel et mobilier	4 922 000
Immobilisations incorporelles	170 000

Dépôts et cautionnements	920 000
Frais d'aménagement	300 000
Frais de constitution	236 500
Total	11 805 167

Sources : Nous-mêmes

Le coût d'investissements dont nous avons besoin pour démarrer notre activité prend en compte toutes les dépenses précédentes auxquelles nous avons ajouté le montant des immobilisations incorporelles (frais de logiciels et d'hébergement de notre plateforme en ligne). Vous y trouver dans le tableau ci-dessous le montant récapitulatif du coût d'investissement.

4.3 Modalités de financement

4.3.1 Tableau de financement

Pour financer notre projet nous nous baserons sur le tableau suivant :

TABLEAU 13: FINANCEMENT

Désignation	Montant (FCFA)	Pourcentage
Apport des Promoteurs	10 000 000	83%
Dettes extérieures	2 000 000	17%
Total	12 000 000	100%

Sources : Nous-mêmes

L'apport des promoteurs est réparti entre trois principaux actionnaires dont nous-mêmes et deux autres collaborateurs cités dans la fiche synoptique et dont les fonctions sont détaillées dans la partie présentation des promoteurs. Ce capital libéré entièrement à la création de l'entreprise (même si le droit des sociétés nous permet de libérer le minimum 25% de la part de chaque actionnaire) est constitué à hauteur de 60% par Nous-mêmes, 30% par madame Koumassou et 20% par Monsieur Soro.

4.3.2 Amortissement de l'emprunt

L'amortissement d'un emprunt (bancaire ou obligataire) est la partie du capital qui est remboursée à chaque échéance périodique (par exemple chaque mois).

Ce paiement se fait en même temps que celui des intérêts dus pour la même période. Le versement total (amortissement + intérêts) à chaque échéance est dénommé, selon sa périodicité, la mensualité, trimestrialité ou annuité. Il y a deux principales formules possibles d'amortissement : amortissement constant ou annuité constante.

Dans notre cas, le remboursement se fera par amortissement constant. Nous avons fait un emprunt de deux millions (2 000 000) francs CFA remboursables sur 5 ans à un taux de 12%.

TABLEAU 14: AMORTISSEMENT DE L'EMPRUNT

Période	Montant début de période	Intérêt	Amortissement	Annuité	Date de fin de période
1	2 000 000	240 000	400 000	640 000	1 600 000
2	1 600 000	192 000	400 000	592 000	1 200 000
3	1 200 000	144 000	400 000	544 000	800 000
4	800 000	96 000	400 000	496 000	400 000
5	400 000	48 000	400 000	448 000	0

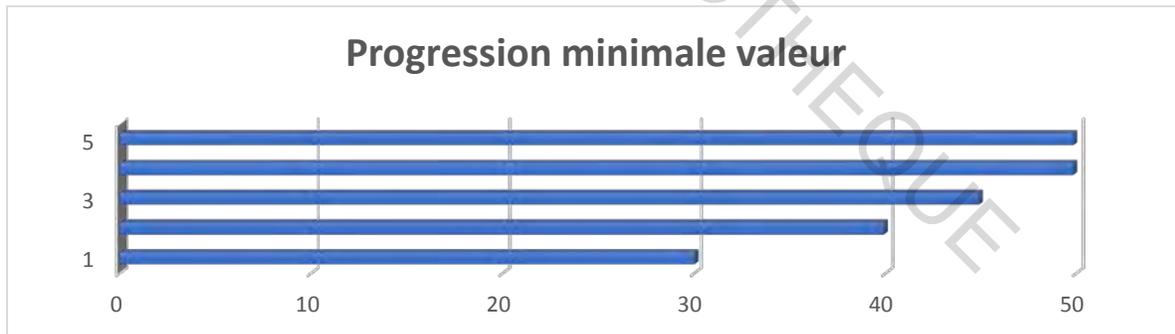
Sources : Nous-mêmes

4.4 Analyse de l'exploitation

4.4.1 Hypothèses de projections financières

Notre objectif est d'arriver dès la première année (2021) à vendre nos services à au moins 30 petites et moyennes entreprises dites opérationnelles ensuite nous chercherons une progression minimale comme indiquée dans la figure ci-dessous :

FIGURE 3: PROGRESSION MINIMALE VALEUR



Sources : Nous-mêmes

4.4.2 Le chiffre d'affaires prévisionnel

Son évolution est le paramètre essentiel de toute analyse financière et de la compréhension de l'entreprise. Une firme dont l'activité est en forte croissance, en stagnation, en croissance ralentie, en retournement, en dépression... sera confrontée à des problèmes différents. En étudiant l'évolution de son activité, on plante le décor de l'ensemble de l'analyse financière. La

base de toute analyse est l'évolution du chiffre d'affaires, qui doit être décomposée en termes de volumes (quantités vendues) et de prix, de croissance interne et de croissance externe.

Dans notre projet, la variation de notre chiffre d'affaire dépendra du volume de la progression minimale des PME car en tant qu'une entreprise nouvelle nous ne pouvons agir d'années en années sur le prix ou le changement de périmètre.

TABLEAU 15: CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL

Activité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Renforcement des capacités	130 000				
Formation	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Appui conseil	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Mise à niveau et coaching	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Ventes de services	340 000				
Structuration	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Elaboration plan d'affaires et EF	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Diagnostic	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Suivi ex-post	700 000				
Client (PME) total	30	40	45	55	55
Client renforcement des capacités	30	10	5	5	5
Client ventes et suivis ex-post		40	45	50	50
Chiffre d'Affaires HT	35 100 000	42 900 000	47 450 000	52 650 000	52 650 000

Sources : Nous-mêmes

Le chiffre d'affaires est obtenu en tenant compte des activités et de la progression des PME dites opérationnelles. On estime que d'année en année le renforcement des capacités s'impose uniquement aux nouvelles PME.

4.4.3 Evaluation des charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont les dépenses inhérentes à l'exploitation même d'une entreprise. Cela désigne les dépenses indispensables à la création de richesses produites par l'entreprise. Les principales charges d'exploitation sont généralement les matières premières et les consommations externes (liées aux besoins en énergie, les loyers, la publicité, le transport...). Il s'agira également des frais de personnel, des impôts et taxes (hors IS). Pour être rentable, une entreprise doit avoir des charges d'exploitation largement inférieures aux produits d'exploitation. Vous y trouverez les charges d'exploitation liées à notre activité dans les tableaux qui suivent :

TABLEAU 16: CHARGES D'EXPLOITATIONS

Eléments de charges	2021	2022	2023	2024	2025
Loyer	1 440 000	1 440 000	1 440 000	1 440 000	1 440 000
Fournitures	510 000	663 000	742 560	816 816	816 816
Services extérieurs	1 390 000	1 668 000	1 668 000	2 001 600	2 001 600
Total charges d'exploitation	3 340 000	3 771 000	3 850 560	4 258 416	4 258 416

Sources : Nous-mêmes

TABLEAU 17: FRAIS DE PERSONNEL

Personnels	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Directeur général	500 000	500 000	575 000	575 000	575 000
Consultant Associé 1	400 000	400 000	444 000	444 000	444 000
Consultant Associé 2	400 000	400 000	444 000	444 000	444 000
Assistante	250 000	250 000	540 000	540 000	540 000
Juriste PME	350 000	350 000	385 000	385 000	385 000
Comptable	300 000	300 000	327 000	654 000	654 000
Coursier	150 000	150 000	472 500	472 500	472 500
Charges salariales mensuels	2 350 000	2 350 000	3 187 500	3 514 500	3 514 500
Charges salariales Annuels	28 200 000	28 200 000	38 250 000	42 174 000	42 174 000

Sources : Nous-mêmes

4.4.4 Tableaux d'amortissement des éléments d'actifs amortissables

Le tableau d'amortissement du matériel est un document comptable qui constate la diminution de valeur des immobilisations dues au vieillissement physique, technique qui fait que la durée de vie du matériel est limitée et peut être définie réglementairement.

« L'amortissement pour dépréciation est la constatation comptable d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif, résultant de l'usage, du temps, de changements de technique et de toute autre cause dont les effets sont jugés irréversibles. » Plan Comptable général.

Un bien est amorti sur une durée de vie probable. A la fin de cette durée, la valeur nette comptable du bien est égale à zéro.

TABLEAU 18: AMORTISSEMENT DES ELEMENTS D'ACTIFS

Eléments	Valeurs	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Matériel de transport	1900000	4	475000	475000	475000	475000	475000
Matériel et mobilier de bureau	1872000	5	374400	374400	374400	374400	374400
Matériel informatique	450000	3	150000	150000	150000	150000	150000
Travaux et aménagements	300000	5	60000	60000	60000	60000	60000
Immobilisations incorporelles	170000	5	34000	34000	34000	34000	34000
Total	4692000	22	1093400	1093400	1093400	1093400	1093400

Sources : Nous-mêmes

Certains matériels seront amortis avant la fin du projet alors nous réaliserons des Investissements afin de pallier le déficit puis ces investissements engendreront des valeurs résiduelles car nous estimons que l'investissement de départ a été pour un horizon de cinq ans. Nous vous présenterons ci-joint ces éléments :

TABLEAU 19: INVESTISSEMENTS REALISES

Eléments	Valeur d'origine	Amortissement	VNC
Acquisition de matériel de transport	1 900 000	475 000	1 425 000
Matériel informatique	450 000	300 000	150 000
Total investissement	2 350 000	775 000	1 575 000

Sources : Nous-mêmes

4.4.5 Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel est un tableau financier présenté en liste reflétant le niveau l'activité économique sur une durée appelée exercice comptable. Il synthétise l'ensemble des produits et des charges d'une entreprise pour se solder par un résultat positif (un bénéfice) ou négatif (une perte).

TABLEAU 20: COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
-------------	---------	---------	---------	---------	---------

Chiffres d'affaires	35 100 000	42 900 000	47 450 000	52 650 000	52 650 000
Charges d'exploitation	3 340 000	3 771 000	3 850 560	4 258 416	4 258 416
Valeur Ajoutée	31 760 000	39 129 000	43 599 440	48 391 584	48 391 584
Salaires employés	28 200 000	28 200 000	38 250 000	42 174 000	42 174 000
Excédent brut d'exploitation	3 560 000	10 929 000	5 349 440	6 217 584	6 217 584
Charges financières	240 000	192 000	144 000	96 000	48 000
Amortissement	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400
Résultat avant impôts	2 226 600	9 643 600	4 112 040	5 028 184	5 076 184
Impôts sur les sociétés	667 980	2 893 080	1 233 612	1 508 455	1 522 855
Résultat net	1 558 620	6 750 520	2 878 428	3 519 729	3 553 329

Sources : Nous-mêmes

4.5 Analyse de la rentabilité

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. Mais cette rentabilité doit être étudiée et affinée selon les utilisateurs de l'information. La rentabilité de l'entreprise peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économique et financière.

Pour étudier la rentabilité du projet nous utiliserons les outils suivants :

4.5.1 Estimation du taux d'actualisation

Le taux d'actualisation est « le coût d'opportunité du capital investi c'est à dire le rendement qu'il serait possible d'obtenir en investissant ailleurs le même capital ».

En d'autres mots le taux d'actualisation d'un projet est un taux minimal de rentabilité en dessous duquel un investisseur considère qu'il n'a pas d'intérêt à investir ses capitaux. Ceci veut dire qu'à partir d'un taux d'actualisation donné l'investisseur peut prendre une décision d'investir ou non.

Le choix du taux d'actualisation de ce projet dépend des plusieurs facteurs, en effet pour estimer ce taux nous sommes basés sur la méthode du coût moyen pondéré du capital (CMPC) à cause de notre structure financière qui est financé à hauteur de 20% par endettement et 80% par fonds propres. D'où alors le coût du capital est « une moyenne du coût des différentes sources de

financement utilisée ». Par conséquent, le terme devient le cout moyen pondéré du capital investi et se calcule comme suit :

Le CMPC se calcule selon la formule suivante : $(\text{fonds propres de l'entreprise} \times \text{coût des fonds propres}) + (\text{fonds externes de l'entreprise} \times \text{coût de ces fonds externes}) \times (\text{par } 1 - \text{le taux d'impôt en vigueur}) \div (\text{fonds propres} + \text{fonds externes})$.

Comme nous pouvons le voir dans la formule ci-dessus, la détermination du CMPC passe par la détermination du coût des fonds propres et coût de la dette.

La détermination du coût des fonds propres a été obtenue grâce à méthode du Modèle d'Evaluation des Actifs Financiers (MEDAF) qui fournit une estimation du taux de rentabilité attendu par le marché pour un actif financier en fonction de son risque systématique.

TABLEAU 21: COUT DES FONDS PROPRES

Prime des risques des actions en CI	10,96% ²⁶
Taux de l'actif sans risques à 5 ans en CI	6,26% ²⁷
Coût des fonds propres	17,22%

Source : Nous-mêmes

S'agissant du coût de la dette nous avons négocié un emprunt auprès de notre banque de 12% avec un taux d'imposition de 30%.

TABLEAU 22: COUT DE LA DETTE

Taux d'emprunt bancaire	12%
Taux d'imposition	30%
Coût de la dette	8,4%

Source : Nous-mêmes

A la suite de tout ce qui nous avons dire ci-dessus nous estimons notre CMPC à **14.73%**.

4.5.2 Appréciation et pertinence du projet : VAN, TRI, DR et IP

Chaque investissement est caractérisé par une valeur actuelle nette (VAN) qui est égale au montant de la valeur créée. Rappelons que la valeur actuelle nette d'un investissement est la

²⁶ <http://pages.stern.nyu.edu>

²⁷ www.umoatitres.org/wp-content/uploads/2019/06/COURBES-DE-TAUX-au-07.06.2019.xlsx

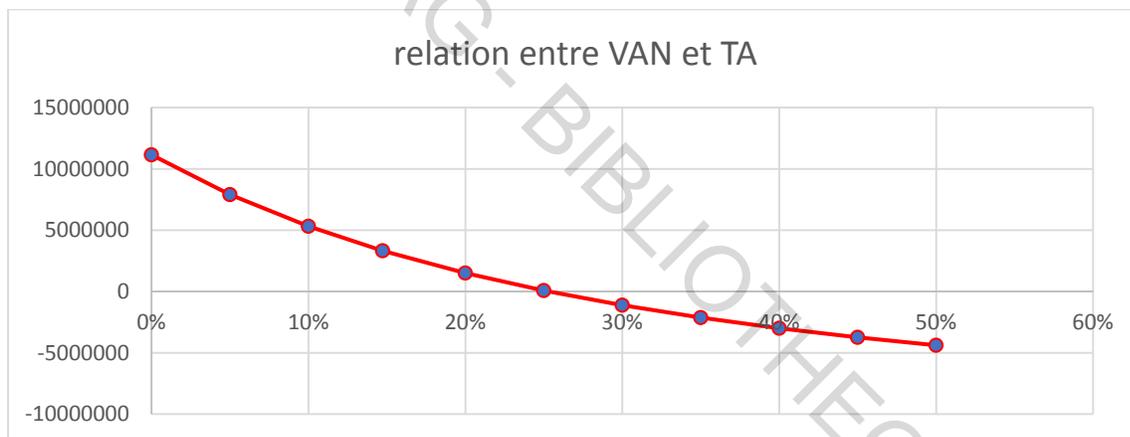
valeur des flux de trésorerie (positifs ou négatifs) liés à l'investissement, actualisés au taux de rentabilité exigé par le marché compte tenu du risque de cet investissement. VAN de ce projet est de trois millions trois cent dix-sept mille deux cents quatre-vingt-sept (3 317 287) francs CFA.

Le TRI est tout simplement, comme son nom l'indique, le taux de rentabilité de l'investissement. Le TRI de ce projet est de **25%**.

Profil de la VAN et TRI

La figure ci-dessous représente la VAN de ce projet en fonction du taux d'actualisation r qui varie entre 0% et 50%. On observe que la VAN n'est positif que si le taux d'actualisation r est inférieur à 25%. Quand $r=25%$, la VAN s'annule ; c'est le taux qui correspond au TRI.

FIGURE 4: RELATION ENTRE VAN ET TRI



Source : Nous-mêmes

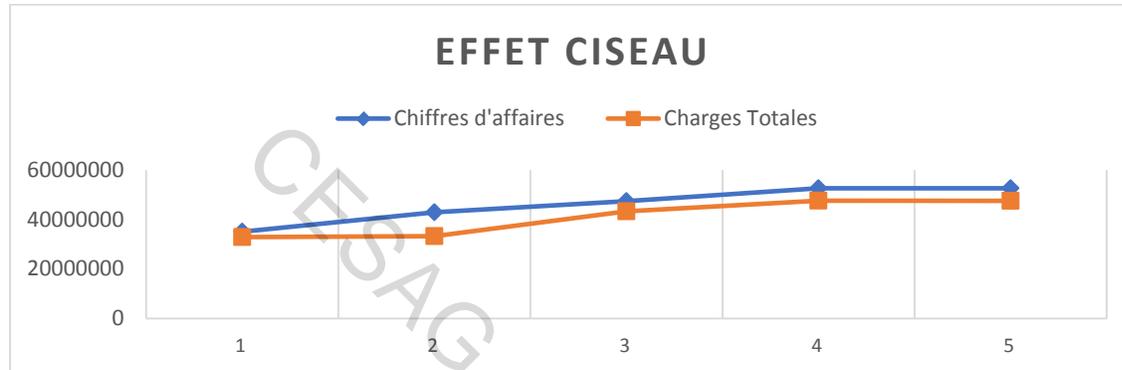
Le délai de récupération (DR) indique le temps nécessaire à la récupération du montant de l'investissement. Pour le calculer, il faut cumuler les flux de trésorerie jusqu'à obtenir une somme nulle. A cette date, correspond le délai de récupération. Nous pourrions donc pour ce projet récupérer notre investissement dans précisément **deux ans six mois et vingt-huit jours**.

L'indice de profitabilité (IP) est un indicateur qui permet de mesurer la rentabilité d'un investissement. Il est très utilisé dans le choix d'un investissement. L'indice de profitabilité permet de déterminer la valeur actuelle dégagée par chaque euro investi, c'est-à-dire le retour sur investissement. Notre indice de profitabilité est de **1.28**.

4.5.3 Effet ciseau

Nous sommes en présence d'un **effet ciseau favorable** car nous avons une évolution importante des produits par rapport à l'évolution des charges ; Les charges progressent d'une manière tardive (effet de seuil : les charges fixes ont atteint un seuil) ; marge de manœuvre importante, rentabilité et cash-flow important.

TABLEAU 23: COURBE DES TAUX D'INTERET DES OBLIGATIONS EN COTE D'IVOIRE



Sources : Nous-mêmes

4.5.4 Rentabilité économique et financière

Selon l'INSEE, la rentabilité économique est un des indicateurs de la profitabilité d'une entreprise.

Cette rentabilité économique est estimée à partir du résultat d'exploitation moins l'impôt sur les sociétés, rapportés aux capitaux stables de l'entreprise.

Elle permet d'apprécier la performance d'une société en retenant l'ensemble de ses capitaux durables (capitaux d'endettement et capitaux propres). La rentabilité économique de ce projet est présentée dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU 24: RENTABILITE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
EBE	3 560 000	10 929 000	5 349 440	6 217 584	6 217 584
Amortissement	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400	1 093 400
Résultat d'exploitation	2 466 600	9 835 600	4 256 040	5 124 184	5 124 184
Impôts des sociétés (30%)	739 980	2 950 680	1 276 812	1 537 255	1 537 255
Résultat d'exploitation après impôt	1 726 620	6 884 920	2 979 228	3 586 929	3 586 929
Capitaux propres	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000

Emprunt	2 000 000	1 600 000	1 200 000	800 000	400 000
Actif économique	12 000 000	11 600 000	11 200 000	10 800 000	10 400 000
ROCE	14%	59%	27%	33%	34%
Résultat net	1 558 620	6 750 520	2 878 428	3 519 729	3 553 329
ROE	16%	68%	29%	35%	36%

Sources : Nous-mêmes

4.6 Analyse de scénario

4.6.1 Les risques liés au projet

La réalisation d'un projet, sa rentabilité et sa pérennité dépendent de plusieurs facteurs tant internes qu'externes. Voici une cartographie (Tableau 25) des risques potentiels et des mesures d'atténuation de leurs impacts sur l'activité en cas de survenance.

TABLEAU 25: LES RISQUES POTENTIELS

<u>Sources de risques</u>	<u>Risques</u>	<u>Mitigations</u>
<u>Risques politiques</u>	<p>Situations de crises :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crises économiques, inflation ; -Crise post-électorales, guerres <p>Apparition ou modification des textes réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Modifications des textes fiscales -Modifications des textes du dispositif de financements des PME. 	<ul style="list-style-type: none"> -Informer la clientèle sur les changements des textes du dispositif. -Toujours se conformer à la réglementation -Rester au parfum des Nouvelles du pays
Risques du marché	<p>Concurrence :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Apparition d'un produit concurrent -Existence de modèles antérieurs <p>Marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hausse ou baisse des prix du marché -Perception étonnée du besoin 	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place un système de veille concurrentielle ; -Adaptés les produits proposés aux besoins du marché ; -Mieux analyser les données du marché pour réduire l'asymétrie d'information.
Risques	-Action de groupe de pression	Faciliter la restauration

environnement	<ul style="list-style-type: none"> -Risque naturel -Difficultés physique d'accès au cabinet 	<p>rapide des dommages causés par l'inondation ou s'installer sur site facile à accéder.</p>
<u>Risque client</u>	<p>Problèmes socio-économiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Grève ; -Difficultés économiques, dépôt du bilan ; -Contrat illicites ; -Non-respect des accords. 	<ul style="list-style-type: none"> -Assurer les services sur la base d'un contrat bien défini avec le client ; -Être flexible et redéfinir les modalités de délai et de paiement avec les clients.
Management du projet	<p>Objectif irréaliste :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Délai insuffisant ; -Budget insuffisant -spécification trop ambitieuses -Absence des certaines technologies <p>Prévisions étonnées :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sous-estimation de la complexité du projet ; -Sous-évaluation des moyens humains ou techniques ; -investissement. <p>Mauvais choix de conception :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Choix d'un procédé inadapté ou non performants. <p>Pilotage inadéquat :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mauvaise communication et absence de visibilité 	<p>Bien analyser et comprendre le besoin des attentes du client avant de s'engager et proposer le service adéquat ;</p> <p>Evaluer toutes les charges annexes afin d'éviter les cas de budget insuffisants ;</p> <p>Déterminer le temps nécessaire pour l'étude avant de proposer des solutions ;</p> <p>Identifiés les outils adéquats et proposer les solutions applicables pour garder la confiance des clients.</p>

Sources : tableau élaboré par Nous-mêmes sur la base des informations collectées

4.6.2 Analyse de la sensibilité

Nous pouvons recourir à une **analyse de sensibilité** pour opérer un choix d'investissement. Cette analyse consiste à estimer la variation de la VAN à la suite d'une variation de la valeur d'un paramètre. De cette façon il est possible de mesurer l'ampleur des conséquences d'une erreur de prévision d'un paramètre sur la VAN, et donc d'identifier quelles hypothèses ont l'incidence la plus forte sur choix d'investissement.

Ce sont celles-là qui devront faire l'objet de l'investigation la plus poussée et d'un suivi attentif de la part de nous dirigeants de l'entreprise si le projet est effectivement lancé.

A titre d'illustration, les paramètres sous-jacents au calcul de la VAN de *Ties Consulting* sont détaillés dans le tableau suivant. Ce tableau présente également les valeurs de ces paramètres dans deux cas : la situation la plus optimiste et la plus pessimiste que nous souhaitons considérés.

TABLEAU 26: ANALYSE DE SENSIBILITE (VAN DE TIES CONSULTING)

Paramètre	Hypothèse défavorable	Hypothèse de départ	Hypothèse favorable
Vente de service ex-post VAN	670 000 387 102	700 000 3 317 287	730 000 6 247 472

Sources: Nous-mêmes

Les VAN colorées montrent la variation de la VAN dans la situation plus favorable et moins favorable (par rapport à la situation centrale). Pour obtenir ses VAN nouvelles nous avons faire varier de 4% à la baisse comme à la hausse le prix de notre service le plus couteux et malgré tout la VAN demeure positive.

4.6.3 Analyse de scénario

Jusqu'ici, seule la variation d'un paramètre en même temps a été étudiée. Pourtant, il est vraisemblable que plusieurs paramètres soient liés : le prix de ventes d'un des services de la structure et nombre de PME reçues (Quantités), par exemple. **L'analyse de scénario** prend en compte l'effet sur la VAN de la variation de plusieurs paramètres simultanément. Le Tableau 25 détaille ainsi deux scénarios alternatifs au scénario central pour examiner l'intérêt d'une stratégie de volume (baisse du prix de vente de Ties Consulting) et une stratégie de prix (hausse du prix). A la lecture de ce tableau, on s'aperçoit que la **stratégie de volume** (baisse des prix) est optimale.

TABLEAU 27: ANALYSE DE SCENARIO SUR LES DIFFERENTES STRATEGIES DE TARIFICATION

Analyse de la Scénario	Prix de vente unitaire	Unités vendues	VAN
Stratégie actuelle	700 000	30	4 869 941
Stratégie de volume (baisse des prix)	670 000	32	5 325 770
Stratégie de prix (hausse de prix)	730 000	28	1 025 436

Sources: nous-meme

CONCLUSION

A la fin de notre étude, nous pouvons conclure que la création d'une structure d'appui et d'encadrement est d'actualité et rentable pour tous les acteurs opérant dans ce projet. Tout le monde y gagne car l'objectif est de soutenir financièrement les PME-PMI afin de parvenir à une masse critique de sociétés performantes en favorisant l'accès aux prêts, ces sociétés peuvent à la fois créer de l'emploi et participer à l'accroissement du PIB.

La Banque Centrale s'est engagée à jouer sa partition pour le succès de cette initiative. Il n'y a pas de plafond. Tout crédit qu'une banque accordera à une PME-PMI éligible pourra faire l'objet d'un refinancement. La banque agira sur les conditions d'offre de financement aux PME, en rendant plus attractifs les crédits bancaires à ces entreprises.

La mise en œuvre efficace du Dispositif PME implique donc une parfaite synergie entre les différents acteurs, en l'occurrence les Etats, les Structures d'Appui et d'Encadrement des PME dont l'ANPGF, les établissements de crédit, le marché financier régional et la Banque Centrale.

Cependant, cet appui à la promotion des PME n'est exempté de tous risques car les entreprises encadrées par les structures peuvent ne pas respecter les ratios prédéfinis par la BCEAO ou ne pas respecter les règles fixer pas les structures d'appui et d'encadrement faute de leurs inexpériences dans le domaine de gestion. Pour cela, il faudrait que nos Etats puissent communiquer massivement sur les règles du dispositif et que les structures ne soient pas totalement indépendantes notamment dans l'amélioration de l'environnement des affaires, l'encadrement et dans le refinancement par la BCEAO des créances bancaires sur les entreprises éligibles.

Quant à la BCEAO, elle doit être entièrement engagée à jouer sa partition pour le succès de cette initiative. Elle agira sur les conditions d'offre de financement aux PME et se chargera, en outre, de rendre compte de l'évolution du dispositif aux plus Hautes Autorités de l'Union.

Nous retenons que le dossier ainsi présente comme son nom l'indique, servira d'outil pour l'obtention d'un financement et mais aussi d'outil de stratégie et gestion pour la mise en œuvre de ce projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrages**

Adama, B. (2007). *CREATION D'UN CABINET D'ASSISTANCE AUX ORGANISATIONS DES SOCIETES EN CI*. DAKAR: MBAIP.

BCEAO. (2014, Janvier). PERSPECTIVES ECONOMIQUES DES ETATS DE L'UNION ECONOMIQUE. Dakar,

BCEAO. (2017). *ANNUAIRE STATISTIQUE*. Récupéré sur bceao.int: www.bceao.int

BCEAO. (2019, 02 11). bceao.int/fr/content/presentation-du-dispositif-de-soutien-au-financement-des-pmepmi. Récupéré sur bceao.int: www.bceao.int

Carine, K. K. (2013). *CREATION D'UN CABINET CONSEIL ET FINANCE*. DAKAR: MBF.

CEPICI. (2019, Janvier 13). cepici.gouv.ci/web/docs/formulaire-unique. Récupéré sur www.cepici.gouv.ci

MINTZBERG, H. (2006). LES FORMES ORGANISATIONNELLES SELON HENRY MINTZBERG. *Cahier d'activité d'apprentissage*, 257-260.

Demeure, C. (2008). *MARKETING*. Paris: DUNOD.

Manu CARRICANO, f. P. (2009). *Analyse de données*. Paris: PEARSON.

Vernimmen, P. (2017). *Finance d'entreprise*. Paris: Dalloz.

- **Articles**

Change, T. P. (2019, Avril 24). Récupéré sur wikipedia.org: ssir.org

CONSULTATIF, G. (2016). Plan national de Developpement . Abidjan, Côte d'ivoire.

Entrepreneurs, L. C. (2019, février 16). lecoindesentrepreneurs.fr/actualite/. Récupéré sur lecoindesentrepreneurs.fr: www.lecoindesentrepreneurs.fr

entreprise, C. (2018, 10 29). lecoindesentrepreneurs.fr/actualite/. Récupéré sur creerentreprise.fr: www.creerentreprise.fr

MINISTERE DU COMMERCE, DE L'ARTISANAT ET DE LA PROMOTION DES PME. (2013, Novembre). Récupéré sur commerce.gouv.ci: www.commerce.gouv.ci

World Bank Group. (2019). *Doing Business 2019*.

ANNEXES

ANNEXE 1: LISTE EXHAUSTIVE DES PIECES A FOURNIR POUR LA CREATION D'ENTREPRISE



GUICHET DES FORMALITES D'ENTREPRISES

LISTE EXHAUSTIVE DES PIECES A FOURNIR POUR LA CREATION

PERSONNES MORALES (SARL dont le capital est supérieur à 10 000 000 Francs CFA)

1. Une (1) copie de la pièce d'identité (CNI ou passeport) du dirigeant et des actionnaires ou des associés (et d'un employé éventuellement, à défaut une(1) copie d'extrait d'acte de naissance);
2. Quatre (4) exemplaires des statuts de la société et éventuellement, des PV d'assemblée, majorés d'un exemplaire pour chacun des associés ;
3. Deux (2) exemplaires de la déclaration de souscription et de versement (DSV) ou une expédition de la DNSV ;
4. Deux (2) copies du contrat de bail enregistré* ou deux (2) copies du titre de propriété ou de l'attestation de propriété ;
5. Une (1) déclaration sur l'honneur signée du dirigeant complétée dans un délai de 75 jours, à compter de l'immatriculation, par un (1) extrait de casier judiciaire datant de moins de trois mois où à défaut par le document qui en tient lieu.
6. Un (1) exemplaire de la liste certifiée conforme des dirigeants, des administrateurs ou associés tenus indéfiniment et personnellement responsables ou ayant pouvoir d'engager la société ;
7. Une (1) procuration légalisée en cas de retrait par un mandataire ;
8. Un plan de localisation du lieu d'exercice de l'activité.

MONTANT DES FRAIS AFFERENTS A LA CREATION D'ENTREPRISE

PROCEDURE NOTARIALE	DROITS D'ENREGISTREMENT	DROIT DE TIMBRE	DROITS DE RECHERCHE	REGISTRE DE COMMERCE	PUBLICATION DE L'AVIS DE CONSTITUTION
Facultatif	② 0,3% du montant du capital ② 0,1% de la fraction du capital supérieur à 5 milliards FCFA ② 18 000 FCFA pour la		5 000 F CFA	10 000 FCFA (RCCM) + 5 000 F CFA	Par voie électronique sur le site du CEPICI

ANNEXE 2: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

09/06/2019

QUESTIONNAIRE ENQUETE

QUESTIONNAIRE ENQUETE

Dans le cadre de la création d'une structure d'appui et d'encadrement des petites et moyennes entreprises (PME) en Côte d'Ivoire, nous vous invitons à participer à cette enquête qui ne vous prendra que quelques minutes.

Important : Cocher dans le(s) champ(s) correspondant(s)
Pour les pointillés (.....) veuillez préciser

*Obligatoire

1. Quel est votre domaine d'activité ? *

Une seule réponse possible.

- Entreprise autonome
- Entreprise productrice de biens
- Services marchands
- Autre : _____

2. Quel est votre statut juridique ?

Une seule réponse possible.

- SA
- SARL
- SNC
- Autre : _____

3. Quel est le montant votre Capital Social ?

4. Sexe *

Une seule réponse possible.

- Féminin
- Masculin
- Autre : _____

5. Quel est votre niveau d'étude ?

6. A quel niveau se situe le montant de votre chiffre d'affaires (CA) annuel hors taxes ? *

Une seule réponse possible.

- CA < 30 000 000
- 30 000 000 < CA < 100 000 000
- 100 000 000 < CA < 1 000 000 000
- Autre : _____

7. Etes-vous enregistré au registre du Commerce et du crédit Mobilier ou tout registre équivalent ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

8. Veuillez préciser la date de création de votre entreprise s'il vous plaît ! *

Exemple : 15 décembre 2012 _____

9. Produisez-vous des états financiers ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

10. Quelle est la périodicité de production des états financiers ?

Une seule réponse possible.

- Trimestrielle
 Semestrielle
 Annuelle
 Autre : _____

11. Quels sont les types d'états financiers que vous produisez ? *

Une seule réponse possible.

- Bilan, Compte de résultat, Notes Annexes, Tableau de flux de trésorerie
 Plan de trésorerie
 Autre : _____

12. Produisez-vous des états financiers conformes aux dispositions de la réglementation comptable en vigueur ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

13. Si Oui, par qui sont-ils certifiés ?

Une seule réponse possible.

- Commissaire aux comptes
 Un professionnel comptable
 Autre : _____

14. Considérez-vous, aujourd'hui, être suffisamment conseillé(e) ?

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

15. Si NON, dans quel(s) domaine(s) souhaitez-vous être conseillé(e) ? *

Une seule réponse possible.

- Droit
- Finances-management (gestion financière, montage, expert-comptable)
- Fiscalité
- Stratégie/organisation
- Informatique
- Communication
- Ressources humaines
- Distributions
- Productions
- Marketing

16. Dans votre activité professionnelle, vers qui vous tournez-vous lorsque vous recherchez des conseils ? *

Une seule réponse possible.

- Collègue
- Conseil extérieur à l'entreprise (Avocat, notaire, expert-comptable)
- Structures d'appui et d'encadrement
- Consultant free-lance
- Cabinets spécialisés en conseils d'entreprise
- Personne

17. Si vous deviez travailler avec une structure de conseils, qu'attendriez-vous principalement ? *

Une seule réponse possible.

- Multi compétences
- Rapidité
- Disponibilité
- Tarifs corrects
- Autre : _____

18. En général, quel est votre budget pour bénéficier d'un tel service ?

19. Comment choisirez vous votre cabinet de conseils ? *

Une seule réponse possible.

- Lancer un appel d'offre dans la presse
- Visiter internet
- Autre : _____

20. Avez-vous connaissance du dispositif de soutien au financement des PME/PMI ou dispositif de l'UEMOA élaborer par la BCEAO ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

Nous envisagerons de créer une structure d'appui et d'encadrement qui offrira des conseils la formation et de l'assistance - suivi dans la gestion de vos entreprises :

21. Combien seriez-vous prêts à payer ?

22. Dans combien de temps voudriez vous recevoir la proposition de solution à vos problèmes ? *

23. Seriez vous d'accord à vous faire accompagner dans la gestion de vos financements ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

24. Au-dessus de quel prix vous considérez le service de conseils ou d'assistance trop cher ? *

25. En-dessous de quel prix vous considérez le service de conseils ou d'assistance moins cher ? *

26. Seriez-vous prêt à acheter ce service ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

27. Seriez-vous prêt à signer un contrat avec votre conseil ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

ANNEXE 3: TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE DISPONIBLE

Eléments	0	1	2	3	4	5
Résultat de l'exercice		1558620	6750520	2878428	3519729	3553329
Dotations aux amortissements		1093400	1093400	1093400	1093400	1093400
Capacité d'autofinancement	0	2652020	7843920	3971828	4613129	4646729
variation du BFR		0	1170000	-870225	173742	0
Valeur résiduel						1575000
Récupération du BFR		0	0	0	0	473517
Investissement	11805167			450000	1900000	
Flux de trésorerie Dispo	-11805167	2652020	6673920	4392053	2539387	6695246

Sources : Nous-mêmes

ANNEXE 4: BILAN D'OUVERTURE DE TIES CONSULTING

Actif	Montant	Passif	Montant
<u>Frais de développement</u>	236 500	<u>Capitaux propres</u>	10 000 000
<u>Immobilisations incorporelles</u>	170 000	<u>DLMT</u>	2 000 000
Site internet	130 000		
Logiciels	40 000		
<u>Immobilisations corporelles</u>	4 522 000		
Matériel de transport	1 900 000		
Matériel de bureau	1 872 000		
Matériel informatique	450 000		
Travaux et aménagements	300 000		
<u>Immobilisations financières</u>	1 620 000		
Dépôt et cautionnement	1 620 000		
Disponibilités (Banque)	5 451 500		
TOTAL ACTIF	12 000 000	TOTAL PASSIF	12 000 000

Source : Nous-mêmes

ANNEXE 5: BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION

Eléments	1	2	3	4	5
Stocks	0	0	0	0	0
Créances	5 265 000	6 435 000	7 117 500	7 897 500	789 7500
Dettes sociales	4 356 900	4 356 900	5 909 625	6 515 883	6 515 883
BFR d'exploitation	908 100	2 078 100	1 207 875	1 381 617	1 381 617
Var du BFR		1 170 000	-870 225	173 742	0

*Source : Nous-mêmes***ANNEXE 6: COURBE DES TAUX D'INTERET DES OBLIGATIONS EN COTE D'IVOIRE**

Maturité	Zero Coupon	Taux Après Lissage
1 mois	3,2496%	3,1729%
3 mois	4,6613%	4,8740%
6 mois	5,6681%	5,5518%
9 mois	5,7266%	5,5400%
1 an	5,5145%	5,4344%
2 ans	4,6651%	5,5567%
3 ans	5,7967%	6,0077%
4 ans	8,2728%	6,3503%
5 ans	6,7574%	6,5289%
6 ans	4,9680%	6,5677%
7 ans	6,3174%	6,5016%
8 ans	6,3174%	6,3620%
9 ans	6,3245%	6,1736%
10 ans	6,3374%	5,9555%

Source : Nous-mêmes

ANNEXE 7: BUDGET DE TRESORERIE DE TIES CONSULTING SUR LES 12 PREMIER MOIS

Eléments du budget	mois 1	mois 2	mois 3	mois 4	mois 5	mois 6	mois 7	mois 8	mois 9	mois 10	mois 11	mois 12
Solde en début de mois	5451500	7385092	7318683	7252275	7185867	7119458	7053050	6986642	6920233	6853825	6787417	6721008
Encaissement du mois												
Recettes d'exploitations (CAHT)	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000
Emprunts bancaire	2000000											
Total encaissements du mois	4925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000	2925000
Décaissements du mois												
Dépenses d'exploitation	278333	278333	278333	278333	278333	278333	278333	278333	278333	278333	278333	278333
intérêts sur emprunts												240000
Remboursement sur emprunts												400000
Rémunérations salariales	2350000	2350000	2350000	2350000	2350000	2350000	2350000	2350000	2350000	2350000	2350000	2350000
Charges sociales	363075	363075	363075	363075	363075	363075	363075	363075	363075	363075	363075	363075
Total décaissement du mois	2991408	2991408	2991408	2991408	2991408	2991408	2991408	2991408	2991408	2991408	2991408	3631408
Solde de la fin du mois	7385092	7318683	7252275	7185867	7119458	7053050	6986642	6920233	6853825	6787417	6721008	6014600

Source : Nous-mêmes

ANNEXE 8: COUNTRY DEFAULT SPREADS AND RISK PREMIUMS

Country	GDP (in billions)	Moody's rating	Adj. Default Spread	Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate Tax Rate
Congo (Democratic Republic of)	37.24	B3	7.34%	14.99%	9.03%	35.00%
Congo (Republic of)	8.72	Caa2	10.16%	18.46%	12.50%	28.00%
Cook Islands	1.20	B1	5.08%	12.21%	6.25%	0.00%
Costa Rica	57.06	B1	5.08%	12.21%	6.25%	30.00%
Côte d'Ivoire	40.39	Ba3	4.06%	10.96%	5.00%	25.00%

Source :

Nous-mêmes

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
AVANT-PROPOS	ii
REMERCIEMENTS	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ANNEXES.....	vii
FICHE SYNTHETIQUE.....	ix
INTRODUCTION	1
1. PRESENTATION DE L'ECOSYSTEME DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISE EN COTE D'IVOIRE.....	4
1.1 Présentation du contexte pays	4
1.1.1 La situation politique.....	4
1.1.2 La situation économique	5
1.1.3 Situation sociale	5
1.1.4 Les pôles de croissance de l'économie ivoirienne.....	6
1.2 Etat de la situation et opportunités pays en côte d'ivoire.....	7
1.2.1 Etat de la situation.....	7
1.2.2 Opportunités	8
1.3 Présentation de l'idée du projet	12
1.3.1 Idée.....	12
1.3.2 Vision, Mission, Valeur	12
1.3.3 Activité et cœur du métier	13
1.3.4 Facteurs clés de succès.....	13
1.4 Résultats attendus du projet et impact du projet.....	14
1.4.1 Résultats attendus.....	14
1.4.2 Impact du projet.....	15
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE.....	15
2.1 Choix du statut juridique.....	16
2.1.1 Présentation des différentes formes de société en droit OHADA.....	16
2.1.2 Forme et raisons du choix juridique de TIES CONSULTING	18
2.2 Présentation des promoteurs et de l'équipe du projet	19

2.2.1	Présentation des promoteurs.....	19
2.3	Structure organisationnelle	22
2.4	Evaluation de la faisabilité technique	24
2.4.1	Les besoins du projet.....	24
2.4.2	Localisation de la zone d'établissement.....	26
2.4.3	Faisabilité TIES CONSULTING.....	27
3.	<i>ÉTUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING</i>	28
3.1	Etude de marché.....	28
3.1.1	Objectif et démarche de l'étude.....	28
3.1.2	Etude de la demande et de l'offre.....	29
3.2	Plan stratégique général	33
3.2.1	Analyse de la clientèle	33
3.2.2	Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces du secteur	33
3.3	Plan stratégique d'activité	36
3.3.1	Produit.....	37
3.3.2	Prix.....	37
3.3.3	Place	37
3.3.4	Promotion.....	38
4.	<i>ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE</i>	39
4.1	Business Model	39
4.1.1	Choix et description du modèle.....	39
4.2	Evaluation du coût des investissements	43
4.2.1	Frais d'installation	43
4.2.2	Frais d'aménagement et frais dépôts et de cautionnement	44
4.2.3	Matériels et Mobilier.....	45
4.2.4	Besoin en fonds de roulement	47
4.3	Modalités de financement	48
4.3.1	Tableau de financement.....	48
4.3.2	Amortissement de l'emprunt	48
4.4	Analyse de l'exploitation.....	49
4.4.1	Hypothèses de projections financières	49
4.4.2	Le chiffre d'affaires prévisionnel	49
4.4.3	Evaluation des charges d'exploitation.....	50
4.4.4	Tableaux d'amortissement des éléments d'actifs amortissables.....	51
4.4.5	Compte de résultat prévisionnel	52

4.5	Analyse de la rentabilité	53
4.5.1	Estimation du taux d'actualisation	53
4.5.2	Appréciation et pertinence du projet : VAN, TRI, DR et IP	54
4.5.3	Effet ciseau	56
4.5.4	Rentabilité économique et financière	56
4.6	Analyse de scénario	57
4.6.1	Les risques liés au projet	57
4.6.2	Analyse de la sensibilité.....	59
4.6.3	Analyse de scenario	59
CONCLUSION.....		60
BIBLIOGRAPHIE		I
ANNEXES.....		II
TABLE DES MATIERES		X