



**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 : Gestion Bancaire & Maîtrise des Risques**

**MISE EN PLACE D'UN CABINET D'ASSISTANCE  
JURIDIQUE ET FINANCIERE DES ENTREPRISES EN  
DIFFICULTES**

Par :

**M. N'datien Saint- François OUATTARA**

Sous la supervision de :

**M. Pierre Gabiam Edoh,**  
Docteur en Droit,  
Professeur associé au CESAG

Devant le Jury constitué de :

**Président du jury :** .....

**Membre du jury :** .....

**Membre du jury :** .....

CESAG BIBLIOTHEQUE

*« 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 ».*

## Fiche synthétique du projet

Titre du projet	Mise en place d'un cabinet d'assistance juridique et financière des entreprises en difficultés.
Forme juridique	Société A Responsabilité Limitée
Secteur d'activité	Prestation de services
Localisation du projet	Abidjan (Côte d'Ivoire)
<b>Promoteur</b>	
Nom & prénoms	Ouattara N'datien Saint-François
Adresse	Abidjan Cocody Angré (Côte d'Ivoire)
Téléphone	+225 57 85 30 44
Objet du projet	Accompagnement des entreprises en difficulté
Date de démarrage	2022
Durée de réalisation	12 mois
Coût total du projet	22 960 000 F CFA
Apport personnel	13 776 000 F CFA (60%)
Montant de l'emprunt	9 184 000 F CFA (40%)
Durée de remboursement	60 mois
Nombre d'emplois créés	11
Valeur actuelle nette (VAN)	3 574 501 F CFA
Taux de rentabilité interne (TRI)	15,42%
Délai de récupération du capital (DR)	3 ans 7 mois 2 jours
Indice de profitabilité (IP)	0,15

## Dédicace

*Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut...*

*Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'Amour, le respect, la reconnaissance...*

*Aussi, c'est tout simplement que je dédie ce projet...*

*A ma mère,*

*Tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir.*

*Tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la Reconnaissance que je te porte.*

*En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier*

*Pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours*

*Entouré.*

*A mon père,*

*L'épaule solide, l'œil attentif compréhensif et la personne la plus*

*Digne de mon estime et de mon respect.*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, que Dieu te*

*Préserve et te procure santé et longue vie.*

## Remerciement

Nous rendons d'abord grâce à Dieu le Tout Puissant et le Miséricordieux, nous tenons également à remercier vivement tous ceux qui, de près ou de loin ont participé à la rédaction de ce projet. Il s'agit plus particulièrement de :

- notre encadreur, Monsieur Edoh Gabiam enseignant associé au CESAG, pour sa disponibilité, sa rigueur scientifique et son sens d'écoute et d'échange ; Monsieur Alassane Ouattara, enseignant-chercheur en finance et comptabilité, pour son accompagnement.
- tout le corps professoral du CESAG qui nous a fait bénéficier d'une formation pluridisciplinaire de qualité.
- toi ma tante OUATTARA Kpanwelé, sans oublier mes amis et mes proches pour leur soutien inconditionnel et constant dans tout ce que j'entreprends.

# Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU SUJET .....	4
1.1. Présentation du contexte pays.....	4
1.2. Etat de la situation et opportunités .....	5
1.3. Présentation du projet .....	7
1.4. Résultats attendus du projet (théorie du changement).....	8
1.5. Impact du projet.....	8
1.6. Plan de mise en œuvre .....	9
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE .....	10
2.1. Choix du statut juridique .....	10
2.2. Présentation du promoteur et de l'équipe de projet.....	10
2.3. Structure organisationnelle.....	12
2.4. Evaluation de la faisabilité technique.....	14
3. ETUDE DE MARCHÉ ET STRATEGIE MARKETING.....	17
3.1. Etude de marché .....	17
3.2. Plan stratégique général.....	20
3.3. Plan stratégique d'activité .....	22
4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE .....	24
4.1. Business model.....	24
4.2. Evaluation du coût des investissements.....	26
4.3. Modalité(s) de financement.....	27
4.4. Analyse de l'exploitation.....	29
4.5. Analyse de la rentabilité .....	32
4.6. Analyse de sensibilité et de scénario .....	37
CONCLUSION .....	40
BIBLIOGRAPHIE .....	41
WEBOGRAPHIE.....	42
ANNEXES .....	43
TABLE DES MATIERES .....	48

## Liste des sigles et abréviations

BAD :	Banque Africaine de Développement
BRVM :	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CA :	Chiffre d'Affaires
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGI :	Code Général des Impôts
CMPC :	Coût Moyen Pondéré du Capital
DRCI :	Délai de Récupération du Capital Investi
FTE :	Flux de Trésorerie d'Exploitation
FTI :	Flux de Trésorerie d'Investissement
IP :	Indice de Profitabilité
MEDAF :	Modèle d'Evaluation Des Actifs Financiers
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
SARL :	Société A Responsabilité Limitée
TRI :	Taux de Rentabilité Interne
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VAN :	Valeur Actuelle Nette

## Liste de tableaux

Tableau 1 : Analyse selon la méthode PESTEL .....	4
Tableau 2 : Tableau des ressources humaines (salaires libellés en net).....	12
Tableau 3 : Tableau des immobilisations corporelles .....	15
Tableau 4 : Tableau des immobilisations incorporelles .....	16
Tableau 5 : Masse salariale .....	16
Tableau 6 : Présentation des concurrents .....	19
Tableau 7 : Analyse SWOT .....	20
Tableau 8 : Etat des prestations et des coûts .....	21
Tableau 9 : Tableau des immobilisations corporelles .....	26
Tableau 10 : Tableau des immobilisations incorporelles .....	26
Tableau 11 : Tableau d'estimation du BFR .....	27
Tableau 12 : Coût total du projet.....	27
Tableau 13 : Plan de financement .....	27
Tableau 14 : Modalité de remboursement.....	28
Tableau 15 : Tableau de remboursement .....	28
Tableau 16 : Tableau d'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel .....	29
Tableau 17 : Tableau des coûts d'exploitation prévisionnels .....	29
Tableau 18 : Tableau des amortissements des immobilisations.....	30
Tableau 19 : Compte de résultat prévisionnel.....	31
Tableau 20 : Tableau de flux de trésorerie .....	31
Tableau 21 : Calcul du Coût de la dette .....	34
Tableau 22 : Calcul du CMPC .....	34
Tableau 23 : Détermination de la VAN et du TRI .....	35
Tableau 24 : Calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN) et du TRI.....	35
Tableau 25 : Tableau récapitulatif.....	37
Tableau 26 : Hypothèse défavorable du texte de sensibilité .....	37
Tableau 27 : Hypothèse favorable du texte de sensibilité .....	38



# INTRODUCTION

Moteur de la croissance économique et principale pourvoyeuse d'emplois dans l'économie ivoirienne, les entreprises sont confrontées à de nombreuses difficultés. Malgré les dispositions prises par le gouvernement notamment, la création d'un ministère dédié aux petites et moyennes entreprises (PME), la mise en place d'un comité de concertation public-privée etc., des freins majeurs contraignent leur développement. En effet, s'agissant des causes intrinsèques, certaines entreprises ivoiriennes présentent plusieurs dysfonctionnements et lacunes. Cela s'explique, entre autres, par le manque de structuration et d'organisation de ces entités. En effet, ces entreprises présentent souvent une gestion patrimoniale où les membres de la même famille sont en charge de la gestion sans qu'ils y soient pour autant qualifiés. Le manque d'encadrement constitue aussi un handicap majeur. Mais, au-delà des causes internes, il existe aussi des causes externes aux entreprises.

Parmi les causes institutionnelles et socio-économiques, on note le taux de pression fiscale à travers une myriade de taxes et d'impôts, une méconnaissance des privilèges fiscaux accordés à certaines entreprises nouvelles et déjà existantes. Par ailleurs, certaines de ces entreprises nouvellement créées ferment au bout de quelques années. La raison : le manque d'accompagnement.

L'analyse du contexte actuel de la Côte d'Ivoire permet de mettre en évidence le manque de compétitivité des entreprises ivoiriennes en raison d'un manque d'accompagnement. Toutefois, pour mieux appréhender la question qui nous préoccupe dans notre projet professionnel, il convient de saisir le sens véritable des vocables essentiels qu'elle contient, et que sont les termes « entreprise en difficulté ».

« Une entreprise est dite en difficulté lorsque n'ayant pu régler ses dettes liquides et exigibles, elle a fait l'objet d'une procédure collective<sup>1</sup>, telle la Procédure de redressement ou de liquidation judiciaire ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Selon le Professeur Filiga Michel Sawadogo, les procédures collectives peuvent être définies comme des procédures faisant intervenir la justice lorsque le commerçant n'est plus en mesure de payer ses dettes ; on dit d'un tel commerçant aux abois qu'il est en état de cessation des paiements ou, à tout le moins, connaît de sérieuses difficultés financières.

<sup>2</sup> ([https:// : www.dictionnaire-juridique.com/définition/entreprises-en-difficulté.php](https://www.dictionnaire-juridique.com/définition/entreprises-en-difficulté.php). Consulté le 25/02/2019.)

Eu égard à ce qui précède, la situation des entreprises en difficulté mérite un regard bienveillant. Ainsi, la question essentielle qui nous préoccupe est la recherche de l'optimisation du rendement des entreprises. Nous pouvons alors nous poser la question de savoir comment la mise en place d'un cabinet d'assistance juridique et financière peut optimiser le rendement des entreprises en difficultés en Côte d'Ivoire ?

C'est pour pallier ces manquements que des services seront proposés pour accompagner et conseiller les entreprises. L'accompagnement technique et financier, la formation des entrepreneurs aux techniques de management et de gestion modernes sont la clé pour favoriser la mise à niveau des entreprises ivoiriennes. Aussi, pour le compte des entreprises en difficulté, diagnostiquer, analyser et formuler des recommandations. En clair, apporter une assistance juridique et financière aux entreprises en difficulté.

L'objectif poursuivi est l'assistance juridique, financière, comptable et fiscale des entreprises en difficultés.

La Côte d'Ivoire est la première puissance économique de la zone UEMOA avec un taux de croissance du PIB de 8%<sup>3</sup>. Elle a une bonne santé économique (selon le rapport risques pays de Bloomfield<sup>4</sup>) et la plus forte concentration d'établissement financier de la zone UEMOA. Cela est un avantage indéniable pour les investissements et se traduit par l'implantation de nouvelles banques (Banque d'Abidjan).

L'environnement légal est favorable à la mise en œuvre du projet d'assistance des entreprises en difficulté. En effet, il existe l'Acte Uniforme portant Organisation des Procédures Collectives d'Apurement du Passif, lequel acte a pour objectif de secourir les entreprises en difficulté. Aussi, l'Etat ivoirien mène une politique d'allègement fiscal afin d'inciter aux investissements aussi bien privé que public. Les incitations en fonction du secteur d'activité ou du niveau d'investissement projeté portent entre autres sur :

- L'exonération des impôts et taxes sur le bénéfice.
- La baisse des taux sur les cotisations sociales.

---

<sup>3</sup> <https://www.rti.ci/info/economie/21385/la-bad-prevoit-une-croissance-du-pib-reel-de-8-en-cote-divoire-en-2018>, consulté le 21 mai 2019

<sup>4</sup> <https://apr-news.fr/fr/actualites/cote-divoire-rapport-risques-pays-bloomfield-attribue-la-note-de-6110>, consulté le 09 Novembre 2018

- Le remboursement partiel ou total de la TVA...

Par ailleurs, avec un minimum de 30.000 FCFA, il est possible de créer une entreprise en Côte d'Ivoire et ce, en 24 heures. Le Code Général des Impôts (CGI) regorge une kyrielle de dispositions en faveur des entreprises.

Tous ces facteurs sont de nature à favoriser la création d'entreprises. Dans cette perspective, il est important de mesurer la faisabilité du projet et bien se conforter dans l'idée que celui-ci correspond à un besoin. Une étude de marché sera réalisée dans ce sens et permettra de mieux s'imprégner des réalités du marché. Ceci étant, il sera nécessaire de déterminer quelles sources de financement pourront combler chacun des besoins du projet. En s'aidant de collaborateurs qualifiés et de partenaires externes, le projet sera mis en œuvre de façon efficiente.

Toute réflexion scientifique sur un sujet ou un projet nécessite de faire la présentation d'ensemble du projet (partie 1) avant d'aborder les différentes étapes qui, dans notre cas de figure se déclinent en une étude organisationnelle et technique (partie 2), pour enfin aboutir à une étude de marché et à une stratégie marketing (partie 3). Cependant, le projet ne pourrait voir le jour sans y consacrer un volet économiques et financiers (partie 4).

# 1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU SUJET

Il s'agit de donner une vue panoramique sur le projet. Elle passe par la revue d'un certain nombre d'éléments à savoir la présentation du contexte pays (1-1), l'état de la situation et opportunités (1-2), la présentation de l'idée (1-3), les résultats attendus du projet (1-4), l'impact du projet (1-5) et le plan de mise en œuvre (1-6).

## 1.1. Présentation du contexte pays

La présentation du contexte pays sera faite à travers l'analyse de la méthode PESTEL. L'objectif de ce modèle est d'évaluer l'influence des facteurs externes sur l'entreprise. PESTEL signifie Politique, Economie, Social, Technologie, Ecologie, Législation.

**Tableau 1 : Analyse selon la méthode PESTEL**

Critère	Description
<b>Environnement politique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Climat politique délétère.</li><li>- Montée des tensions politiques a l'approche des élections.</li><li>- Volonté affichée du gouvernement à améliorer le climat des affaires.</li></ul>
<b>Environnement économique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marché fortement concurrentiel.</li><li>- Pouvoir d'achat favorable à la consommation.</li><li>- Première puissance économique de la zone UEMOA.</li><li>- Taux de croissance du PIB de 7, 8%</li><li>- Plus forte concentration d'établissement financier de la zone UEMOA.</li><li>- Stabilité monétaire.</li><li>- Infrastructures développées.</li></ul>
<b>Environnement socio-culturel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Croissance démographique rapide.</li><li>- Concentration de la population à Abidjan.</li><li>- Hospitalité ivoirienne (plus forte concentration d'immigré en Afrique). Plus de 60 ethnies.</li><li>- 51% de taux d'alphabétisation.</li></ul>

<b>Environnement technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction d'un réseau nationale haut débit de 7000km de fibre optique depuis 2012.</li> <li>- Digitalisation des banques.</li> <li>- Projet d'équiper le pays d'un satellite de télécommunication et de surveillance du territoire.</li> <li>- Installation de caméra de surveillance sur le territoire nationale.</li> <li>- Création de master en big data et en droit des TIC.</li> </ul>
<b>Facteurs environnementaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une fiscalité environnementale et de faisabilité de création d'une taxe carbone.</li> <li>- Politique de développement durable.</li> <li>- Terre abondante en ressources naturelles et très fertile.</li> </ul>
<b>Environnement légal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Droit du travail révisé en 2015. Politique d'allègement fiscal.</li> <li>- Mise en place du dépôt des plaintes en ligne auprès du tribunal de commerce.</li> <li>- Introduction d'un nouveau code des investissements</li> </ul>

## 1.2. Etat de la situation et opportunité

Les difficultés des entreprises sont d'origines diverses. Les causes de ses difficultés peuvent être catégorisées de multiples façons : les causes liées à l'exploitation et à la gestion de l'entreprise, les causes liées à l'évolution de l'environnement et de la conjoncture internationale, les causes d'ordre juridique<sup>5</sup>.

Les causes liées à l'exploitation et à la gestion de l'entreprise sont des causes internes. La gestion de beaucoup d'entreprises en Côte d'Ivoire est peu élaborée.

En effet, la comptabilité est souvent mal tenue ou n'est pas tenue du tout ou n'est pas suffisamment élaborée, au regard de la taille de l'entreprise<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> SAWADOGO F. M., Droit des entreprises en difficulté, Bruyant, Bruxelles, 2002, p.27

<sup>6</sup> SAWADOGO F. M., Droit des entreprises en difficulté, Bruyant, Bruxelles, 2002, p.27

Le personnel est pléthorique et/ou les rémunérations et les avantages salariaux accordés au personnel sont excessifs comparé à ceux des entreprises concurrentes ou par rapport à la productivité du travail ou aux possibilités de l'entreprise elle-même<sup>7</sup>.

La politique commerciale peut être inadaptée. L'entreprise accorde des délais de paiement assez longs à ses clients contrairement à ses fournisseurs qui lui accordent des délais plus court ou exigent des paiements au comptant. Cette situation est à l'origine de problèmes financiers.

Les fonds propres sont insuffisants. L'insuffisance des fonds propres et corrélativement le recours excessif à l'endettement sont à l'origine de presque toutes les défaillances d'entreprises<sup>8</sup>.

La confusion des patrimoines (patrimoine personnel ou familiale et celui de l'entreprise) est aussi l'une des principales causes des difficultés des entreprises. Cela rend difficile l'appréciation de la gestion de l'entreprise. A cela, il faut ajouter l'incompétence, l'insouciance ou la mauvaise gestion des dirigeants d'entreprise.

Pour ce qui est des causes liées à l'évolution de l'environnement et de la conjoncture internationale, il faut noter la prolifération de la concurrence dans un environnement fortement concurrentiel.

Aussi, la défaillance d'un partenaire important peut mettre l'entreprise en difficulté à honorer ses propres engagements.

Enfin, les causes d'ordre juridique sont liées à la forme juridique revêtue par l'entreprise. Souvent, le choix de la forme juridique opéré dès la création de l'entreprise est inadapté. Aussi, convient-il d'adapter la forme juridique à l'évolution de l'entreprise.

Connaître les différentes causes des difficultés des entreprises facilite leur accompagnement en vue de trouver des solutions adéquates. C'est dans ce sens que des services seront proposés afin d'éviter la cessation des paiements des entreprises ou de les redresser. Il s'agira de la fourniture de services juridique et financier aux entreprises en difficulté.

---

<sup>7</sup> SAWADOGO F. M., Droit des entreprises en difficulté, Bruyant, Bruxelles, 2002, p.27

<sup>8</sup> SAWADOGO F. M., Droit des entreprises en difficulté, Bruyant, Bruxelles, 2002, p.28

### **1.3. Présentation du projet**

Mieux vaut traiter un problème dès les premiers signes de difficultés que de chercher à l'éradiquer lorsqu'il devient épineux. En effet, « Mieux vaut prévenir que guérir ». Cette vieille sagesse populaire est particulièrement vraie pour les entreprises en difficultés<sup>9</sup>. Prévenir, Selon le professeur Yves Chaput, c'est avant tout amener les dirigeants à prendre conscience de la situation actuelle et de l'évolution de l'entreprise. C'est ensuite mettre en place des possibilités de règlement amiable des difficultés naissantes lorsque l'évolution défavorable se confirme<sup>10</sup>.

Il est important de connaître les véritables causes qui provoquent les difficultés des entreprises ainsi que leurs principales manifestations. Il devient alors possible de les juguler et de trouver une ou des solutions avant qu'elles ne conduisent à la cessation des paiements. Il s'agira d'accompagner les entreprises en difficulté afin de les aider à éviter la cessation des paiements ou la liquidation. Les services s'articuleront autour de dossiers financiers, de dossiers juridiques, puis de l'assistance fiscale.

#### **1.3.1. Les produits à caractère financier**

Ils sont divers et variés. Il s'agit

- de l'analyse des états financiers et annexes
- du redressement d'entreprises en difficulté
- de recommandations
- de l'élaboration de business plan
- de l'optimisation des ressources financières (réduction des charges, gestion de trésorerie)
- du montage de dossiers de crédit bancaire.

#### **1.3.2. Les produits à caractère comptable et fiscal**

De nature variée ils concerneront :

- la déclaration fiscale (Taxe sur la Valeur Ajoutée, Impôt sur les Traitements et Salaires, Impôts sur le Bénéfice Industriel et Commercial...)

---

<sup>9</sup> SAWADOGO F. M., Droit des entreprises en difficulté, Bruyant, Bruxelles, 2002, p.23

<sup>10</sup> CHAPUT Y., Droit de la prévention du règlement amiable des difficultés des entreprises, P.U.F., 1986, n°2.

- l'établissement des états financiers
- la négociation de privilèges fiscaux

### **1.3.3. Les produits à caractère juridique**

Il s'agira de gérer tous les aspects juridiques des dossiers. Nous pouvons citer

- l'assistance juridique
- la gestion des contentieux
- les représentations et conseils (conseil en cas d'ouverture de procédures collectives, représentation pour la signature de contrats...)

Ces pôles d'activité seront gérés par des personnes compétentes et qualifiées. Il s'agira de la prévention et du traitement des difficultés des entreprises qui, selon le professeur Yves Guyon, a une connotation plus médicale et militaire que juridique car prévenir c'est à la fois soigner et défendre<sup>11</sup>.

## **1.4. Résultats attendus du projet (théorie du changement)**

A travers l'accompagnement et le suivi des entreprises, il sera question de favoriser leur survie et de contribuer à les rendre viables. Une assistance efficiente avec la collaboration des parties prenantes contribuera à l'évitement des cessations des paiements, au redressement des entreprises viables, à une meilleure gestion des entreprises. Dans le même ordre d'idées, les entreprises seront à même de choisir des formes juridiques adaptées à leurs organisations et à ses évolutions. Elles pourront être compétitives et rivaliser avec la concurrence qui devient de plus en plus féroce avec l'implantation de nouvelles entreprises.

## **1.5. Impact du projet**

La préservation des activités économiques et des niveaux d'emplois est un enjeu majeur, sans perdre de vue le redressement rapide des entreprises viables. Ces dernières seront pérennes avec une meilleure gestion et une meilleure organisation favorisant l'optimisation de leurs

---

<sup>11</sup> Y. GUYON, Droit des affaires, t.2 : Entreprises en difficultés. Redressement judiciaire, Faillite, Economica, 7 éd., 1991, n°1031.



trésoreries. Elles auront une meilleure santé et inspireront la confiance des partenaires. Cet impact sera favorable à la dynamisation de l'activité économique et à l'amélioration des conditions de vie.

## **1.6. Plan de mise en œuvre**

L'objectif poursuivi est la préservation des activités économiques et les niveaux d'emplois des entreprises débitrices, le redressement rapide des entreprises viables dans des conditions propres à maximiser la valeur des actifs des débiteurs. Cela sera possible à travers un accompagnement et un suivi efficace des entreprises en difficulté.

Les services s'articuleront autour de dossiers financiers, des dossiers juridiques, puis de l'assistance fiscale pour une meilleure gestion des entreprises.

Les parties prenantes sont essentiellement composées de personnes assez qualifiées et disposées à effectuer leurs tâches aussi efficacement que possible. Les compétences identifiées sont dans les domaines juridique, fiscal, financier, comptable. L'actionnariat est constitué des personnes suivantes : un gérant (Ouattara N'datien Saint-François), un Directeur de la comptabilité et des finances (N'da Yannick Jaurès), un Directeur des affaires juridiques et chargé de la gestion des ressources humaines (Yao Bouadou Jean Jacques Bertrand), un Directeur commercial et marketing (Koukou Gérard Thierry). Il n'est pas exclu que pour la réalisation des prestations, il soit fait recours à des prestataires externes qualifiés (consultants, cabinets...) pour prêter main forte et aider à l'atteinte des objectifs.

Le projet sera réalisé à Abidjan (Côte d'Ivoire) région des lagunes précisément dans la commune de Cocody et mis en œuvre dans trois (03) ans à compter de 2019. Sa réalisation s'étendra sur 12 mois, de janvier à décembre 2022.

## **2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE**

Il s'agit d'analyser la structure que l'entreprise s'est donnée en plus des possibilités de réalisation du projet. Cette étude devra couvrir différents aspects.

### **2.1. Choix du statut juridique**

Le cabinet sera constitué sous la forme juridique d'une Société à Responsabilité Limitée (SARL). La 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.<sup>12</sup>

L'objectif du cabinet est l'assistance juridique, financière, comptable et fiscale des entreprises en difficulté.

### **2.2. Présentation du promoteur et de l'équipe de projet**

Le personnel est composé de collaborateurs aux compétences solides et diverses en matière financière, comptable, fiscale et juridique. Les compétences représentées et les niveaux d'études permettent à chaque collaborateur de gérer un portefeuille de clients, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Le personnel permanent est constitué du gérant et une secrétaire puis de trois (03) Directeurs des départements spécialisés avec chacun deux (2) collaborateurs.

Le gérant est titulaire d'un Master professionnel en Droit des affaires et fiscalité, et suit une formation en Master en Banque et finance du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). Il aura pour responsabilité de représenter la société dans tous ses actes de la vie courante de l'entreprise<sup>13</sup>, de conclure les contrats, de définir et piloter la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>12</sup> Acte uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique adopté le 30/01/2014 à Ouagadougou (Burkina Faso)

<sup>13</sup> <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/dirigeant-entreprise/>, consulté le 17 mai 2019

Le Directeur de la comptabilité et des finances est diplômé de HEC Côte d'Ivoire d'un Master en Comptabilité et finance, avec une expérience professionnelle au siège d'Ecobank Côte d'Ivoire en tant qu'assistant comptable puis chargé de la compensation au département "Opérations". Il sera en charge d'organiser l'ensemble des opérations de comptabilité et superviser le travail de l'équipe comptable. L'établissement et la production de tous les documents fiscaux et sociaux dans le strict respect de la loi feront également partie de ses missions. Le directeur comptable sera aussi chargé des relations avec les organismes financiers (banques) avec lesquels il définira des plans de financement et assurera quotidiennement le suivi des flux financiers.<sup>14</sup>

Le Directeur des affaires juridiques est quant à lui titulaire d'un Master professionnel en Droit des nouvelles technologies de l'information et de la communication, d'un MBA en Gestion des ressources humaines du CESAG, puis d'une certification en stratégie de HEC Paris. Il a à son actif une palette d'expérience dans diverses structures (Loterie Nationale du Sénégal, Ecobank Sénégal, divers cabinets en gestion des ressources humaines) en tant qu'assistant chargé des ressources humaines. Il aura pour mission d'assurer une excellente gestion des ressources humaines et des services dans tous les domaines des ressources humaines, et dans toutes les activités et fonctions de support. Il devra assurer l'équilibre entre la conformité avec les normes locales et celles de l'entreprise. De plus, il sera responsable du volet juridique de l'organisation. Sa responsabilité principale sera de gérer les risques légaux affectant l'organisation et d'assurer qu'ils sont gérés et résolus tel qu'exigé par la loi ou les besoins de l'activité.<sup>15</sup>

Le Directeur marketing et commercial est titulaire d'une licence en marketing et d'un Master en gestion de projet obtenu au CESAG. Il sera chargé d'élaborer et de mettre en œuvre les stratégies commerciales et marketing relatives à l'ensemble des services du cabinet.

Toutefois, les collaborateurs des différents directeurs et la secrétaire feront l'objet d'un processus de recrutement rigoureux avant toute embauche. En plus de ceux-ci, il sera fait recours à des prestataires externes (cabinets, consultants, experts) suivant les besoins.

Le tableau ci-dessous fait l'état des ressources humaines.

---

<sup>14</sup> <https://www.regionsjob.com/observatoire-metiers/fiche/directeur-comptable>, consulté le 17 mai 2019

<sup>15</sup> <https://ici-pe.com/spip.php?article869>, consulté le 17 mai 2019

**Tableau 2 : Tableau des ressources humaines (salaires libellés en net)**

Nom et prénoms	Postes	Salaires mensuels	Téléphone	Ville
Ouattara N. François	Gérant	500 000,00	22557853044	Abidjan
	Secrétaire	150 000,00		
N'da Y. Jaurès	Directeur de la comptabilité et des finances	350 000,00	22545216012	Abidjan
	Collaborateur 1	250 000,00		
	Collaborateur 2	250 000,00		
Yao B. Jacques	Directeur des affaires juridiques et chargé de la gestion des ressources humaines	350 000,00	221778771443	Abidjan
	Collaborateur 1	250 000,00		
	Collaborateur 2	250 000,00		
Koukou G. Thierry	Directeur marketing et commercial	350 000,00	221772907045	Abidjan
	Collaborateur 1	250 000,00		
	Collaborateur 2	250 000,00		
	TOTAL	3 20 000,00		

Source : nous même

### 2.3. Structure organisationnelle

L'entreprise sera composée d'un gérant, d'une secrétaire, de trois (3) directions spécialisées avec chacune deux (2) collaborateurs.

Le gérant aura pour tâche de

- proposer, animer et mettre en œuvre la politique de l'entreprise et superviser son bon fonctionnement
- assurer le management complet de l'organisation

Le directeur de la comptabilité et des finances a, quant à lui, pour tâche :

- le contrôle des marges sur les prestations

- l'établissement des déclarations comptables, fiscales demandées à l'entreprise.
- la gestion et la supervision de la trésorerie de la société
- le suivi de l'évolution de la législation et des règlements dans les domaines fiscaux, comptable,
- l'information financière, périodique et régulière de la direction générale
- l'établissement des plans d'investissement, de financement, de trésorerie.

Le Directeur affaires juridiques assumera les tâches suivantes :

- agir en tant que conseiller juridique et ressource pour les questions légales (pour les questions de procédure institutionnelle, en négociant et rédigeant des accords, et dirigeant le litige) ;
- diriger, planifier et coordonner le service juridique de l'entreprise ;
- s'assurer que le Service juridique est à jour et peut traiter des demandes dans différents environnements commerciaux changeants ;
- conseiller lors de changements, en tenant l'organisation informée et en faisant les mises à jour lorsqu'il y a des changements de législation ;
- s'assurer que l'organisation a une pratique légale interne capable de fournir des services juridiques de qualité équivalente ou supérieure aux services offerts par les sociétés externes.
- Gérer les aspects juridiques des dossiers

Dans le cadre de ses missions principales, le Directeur marketing et commercial aura notamment en charge :

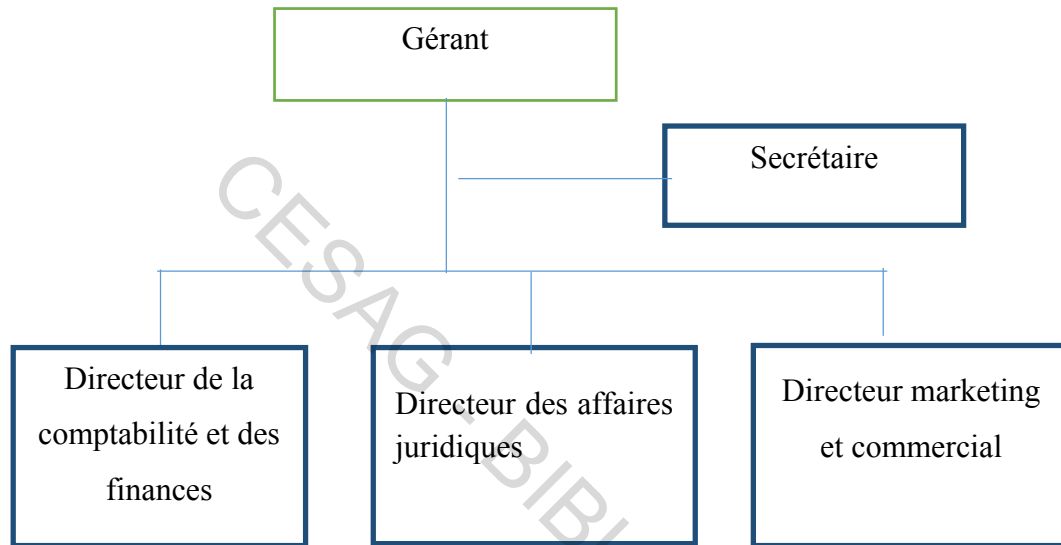
- la définition de la stratégie commerciale de développement, de fidélisation, de conquête et de distribution ;
- l'élaboration et le pilotage des plans d'actions commerciaux, de marketings opérationnels et de communication pour dynamiser les offres de services ;
- la prospection, le suivi et l'animation des grands comptes. Une veille active des tendances sectorielles et des marchés afin de formuler des propositions d'innovations commerciales et/ou de services ;

La secrétaire sera chargée de :

- d'accueillir les visiteurs et répondre à leurs demandes,

- de gérer les appels téléphoniques (entrants et sortants),
- de réceptionner, rédiger et transmettre les courriers et les e-mails,
- de gérer l’agenda des trois directeurs, préparer les voyages et déplacements,
- d’organiser des réunions, prendre en notes les échanges et rédiger les comptes rendus,
- de trier et d’organiser le classement de documents et dossiers.

L’organigramme de l’entreprise se présentera comme ci-dessous :



## **2.4. Evaluation de la faisabilité technique**

Les dossiers reçus de la clientèle seront traités de façon méthodique et rigoureuse. La prestation sera fournie de la manière suivante :

1. recherche et analyse des causes
2. sélection des causes les plus importantes
3. recherche de solutions
4. sélection des solutions
5. mise en œuvre des solutions
6. le contrôle des résultats<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Cf. MENET N’Guessan O., *Mise en place d’un cabinet d’assistance financière, juridique et fiscale dédiée aux PME*, Mémoire de fin de cycle, Dakar, MBF 2015

Le processus de traitement des dossiers sera effectué par l'équipe collaboratrice, suivant la nature des tâches et des compétences. Les contacts avec la clientèle ciblée seront privilégiés pour mieux s'enquérir de leurs difficultés, de leurs santé et leur apporter des remèdes. L'essentiel des informations sera collecté afin de permettre à chaque responsable de prendre les décisions pertinentes. Les collaborateurs de chaque responsable seront associés aux phases préliminaires de diagnostic ce qui facilitera le traitement des dossiers. L'accent sera mis sur les contrôles afin de s'assurer de l'atteinte des résultats. Ces processus seront d'actualisation aisée et structurés et formalisés afin d'être opérationnels, exploitables par tous les agents concernés. Par ailleurs, en fonction des besoins, il sera fait recours à des prestataires externes (cabinets, consultants etc.) pour les dossiers complexes nécessitant assistance.

L'investissement est composé par un ensemble d'immobilisations présentées dans les tableaux ci-dessous.

**Tableau 3 : Tableau des immobilisations corporelles**

<b>Rubrique</b>	<b>Quantité</b>
Ordinateurs	11
Imprimante – photocopieuse	1
Mobilier de bureau (chaises, tables, fauteuils)	1
Vidéoprojecteur	1
Equipements divers (appareil wifi, ligne téléphonique)	1
Véhicule	1
Climatiseur	2
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>18</b>

Source : nous même

**Tableau 4 : Tableau des immobilisations incorporelles**

Rubrique	Quantité
Immobilisations incorporelles*	1
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>1</b>

Source : nous même

\*Frais d'établissement, logiciels

**Tableau 5 : Masse salariale**

Désignation poste	Nombre	Salaire	Salaire mensuel	Salaire annuel
Gérant	1	500 000	600 000	7 200 000
Secrétaire	1	150 000	200 000	2 400 000
Directeur Comptable et financier	1	350 000	450 000	5 400 000
Collaborateur	6	250 000	1 800 000	21 600 000
Directeur Juridiques et chargé des ressources humaines	1	350 000	450 000	5 400 000
Directeur Commercial et Marketing	1	350 000	450 000	5 400 000
<b>Masse salariale</b>	<b>11</b>		<b>3 200 000</b>	<b>38 400 000</b>

Source : nous même

Nous souhaitons nous implanter dans la commune de COCODY qui regorge déjà beaucoup d'entreprises et aussi, la zone de COCODY est accessible facilement au quartier des affaires le plateau où de nombreux sièges de sociétés sont basés ; c'est un énorme potentiel de marché à conquérir. Il est important de noter que la commune de COCODY garantit la crédibilité pour les entrepreneurs qui y sont localisés concernant la pénétration de marché.



### **3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING**

Aucune décision importante ne peut être prise, aucune activité ne peut être entreprise sans avoir au préalable étudié le marché. Cette démarche est le socle de la réussite d'un projet. Elle sera analysée par un ensemble d'éléments.

#### **3.1. Etude de marché**

Le marché des services en Côte d'Ivoire est en pleine évolution. Cela s'explique par la reprise économique amorcée depuis la fin de la crise socio-politique, mais aussi une volonté des pouvoirs publics d'améliorer le climat des affaires. L'environnement des affaires paraît de plus en plus dense et concurrentiel avec l'implantation de plus en plus d'entreprises. Exigeant en termes de service, le consommateur l'est aussi en termes d'offre : il souhaite de plus en plus avoir des services de qualité, innovant et s'assurer de l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, le consommateur est attentif au prix : il a un budget toujours plus serré. Il compare les prix, consulte les avis et cherche les bons plans au meilleur prix. Il est attentif aux témoignages et au bouche-à-oreille.

La croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) est estimée à 8% en 2018 contre 7,8% en 2017.<sup>17</sup> Tiré par le secteur tertiaire qui contribue à 48% du PIB et 22% pour le secteur secondaire selon le département statistique de la Banque Africaine de Développement (BAD) ; il est à remarquer que le tissu industriel ivoirien est composé de 98% des PME selon le ministère en charge de la petite et moyenne entreprise.<sup>18</sup> Le dynamisme économique ivoirien est de nature à entraîner l'arrivée massive d'investisseurs, ce qui induira un développement de l'activité des entreprises en général puis, celui des services en particulier.

L'entreprise sera implantée à Abidjan, dans la commune de COCODY qui regorge déjà de beaucoup d'entreprises commerciales. Aussi, la zone de COCODY est accessible facilement au quartier des affaires le plateau où de nombreux sièges de sociétés sont basés ; c'est un énorme potentiel de marché à conquérir. Il est important de noter que la commune de COCODY

---

<sup>17</sup> <https://www.rti.ci/info/economie/21385/la-bad-prevoit-une-croissance-du-pib-reel-de-8-en-cote-divoire-en-2018>, consulté le 21 mai 2019

<sup>18</sup> <https://www.jeuneafrique.com/mag/578212/economie/cote-divoire-souleymane-diarrassouba-lamelioration-de-loutil-industriel-doit-creer-entre-300-000-et-400-000-emplois/>, consulté le 15 juin 2019

garantie la crédibilité pour les entrepreneurs qui y sont localisés concernant la pénétration de marché.

En Côte d'Ivoire, principalement dans la ville d'Abidjan il existe plus d'une centaine de cabinets qui, pour la plupart sont des cabinets d'assistance juridique, ou comptable, ou fiscale ou encore des cabinets d'expertise comptable et financière. Très peu d'entre eux cumulent toutes ces spécialités. Nous avons choisi de nous focaliser sur toutes les spécialités.

Un questionnaire d'étude de marché (voir synthèse en annexe) a permis de mieux connaître le profil des clients susceptibles de solliciter les prestations d'un cabinet d'assistance juridique et financière. Sur 80 entreprises interrogées, 73 pensent solliciter les services d'un conseil.

La clientèle cible est composée des entreprises qui rencontrent des difficultés de tous ordres ; qu'il s'agisse d'entreprises dans le secteur industriel, commercial, immobilier, agricole, de service, ou encore d'organisation non gouvernemental (ONG), d'entrepreneurs individuels etc.

La concurrence est assez féroce dans le domaine du conseil et de l'assistance, il faudra donc conquérir des parts de marché. En effet, il est dénombré une multitude de cabinets spécialisés dans divers domaines. Ils peuvent être scindés en trois (03) catégories : les cabinets d'assistance comptable et fiscale, les cabinets d'assistance ou de conseil juridique puis, les grands cabinets d'expertise comptable et financière. Cependant, seuls les cabinets de notoriété internationale couplés à quelques cabinets nationaux regroupent en leur sein tous les pôles évoqués. Nous envisageons nous positionner sur tous les segments.

Le tableau suivant présente quelques concurrents existant sur le marché.

**Tableau 6 : Présentation des concurrents**

DENOMINATION	ACTIVITES
IBI-CORP (International Business Information Corporate)	Expertise comptable et financière
SAFEM (Société Interafricaine d'Expertise comptable & de Management)	Management, comptabilité et finance
K.ASSISTANCE	Management, comptabilité et finance
SCPA (Société Civile Professionnelle d'Avocats)	Conseil juridique
JLM & Associés	Assistance financière et comptable
CGA ACCES	Assistance comptable et fiscale
SOGEC	Assistance comptable et fiscale
YANE/CGA	Assistance comptable et fiscale
Cercle- Expert	Expertise comptable
Eburnys Management Consulting	Conseil juridique
I2C	Conseil juridique
FIDAFRICA	Conseil juridique
Conseil et assistance comptable	Comptabilité, audit et fiscalité
HAKLY Consulting	Activités comptables et d'audit, conseil fiscal
Ivoire conseils	Activités comptables et d'audit, conseil fiscal, activités de formation permanente et autres activités d'enseignement.

Source : nous même

Le tableau ci-dessous présente l'analyse SWOT de notre entreprise.

**Tableau 7 : Analyse SWOT**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel compétent et dévoué</li> <li>- Cabinet orienté entreprises en difficulté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise embryonnaire</li> <li>- Manque d'expérience des collaborateurs</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande croissante : le besoin en conseil et d'accompagnement ;</li> <li>- un environnement économique favorable</li> <li>- Création de plus en plus d'entreprises</li> <li>- Conscience des dirigeants de mieux organiser et mieux gérer leurs entreprises</li> <li>- Création du tribunal de commerce</li> <li>- Environnement réglementaire attrayant</li> <li>- Présence des partenaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence croissante des concurrents</li> <li>- Absence de barrières à l'entrée du marché</li> </ul>

Source : nous même

### **3.2. Plan stratégique général**

Le marché ivoirien est fortement concurrentiel avec la présence de nombreux cabinets spécialisés dans l'activité comptable, fiscale, financière, ou encore juridique. La clientèle potentielle est composée d'entreprises commerciale, immobilière, de service etc. La Côte d'Ivoire compte plus de 13 311 entreprises en 2012 selon l'Institut Nationale des Statistiques (INS). Cependant, contrairement à de nombreux concurrents, nous entendons nous spécialiser sur le segment de marché entreprises en difficulté. Il sera question de posséder suffisamment d'avance sur les concurrents pour espérer se développer rapidement et conquérir des parts de marché importantes. En effet, se spécialiser sur ce segment de marché particulier et développer un avantage concurrentiel requerra une expertise solide en matière de redressement, d'accompagnement et de conseil des entreprises en difficulté. Cette expertise sera acquise via des formations, des partenariats avec les cabinets spécialisés en la matière mais et surtout, avec l'expérience au fil des années.

Par ailleurs, pour s'imposer rapidement dès le départ, il sera nécessaire d'adopter une stratégie de domination par les coûts. Les prestations seront en effet fournies à des coûts inférieurs par rapport aux concurrents. Les services proposés seront adaptés à l'évolution du marché pour demeurer compétitif. Sur la base d'une enquête réalisée auprès des cabinets du même créneau dans la commune de Cocody, les entreprises dépensent en moyenne un million (1.000 000) F.CFA par an pour l'assistance comptable et fiscale mais subissent des préjudices qui se chiffrent à plusieurs millions en cas de pénalité, amende due au non-respect des droits des salariés, de l'Etat, ou en cas de difficultés de tout genre.

Le tableau ci-dessous présente l'état des prestations et les coûts.

**Tableau 8 : Etat des prestations et des coûts**

<b>Prestations</b>	<b>Montants</b>
<b>Services juridiques</b>	
Contrat d'assistance judiciaire	400 000
Consultation juridique	400 000
Représentation et conseil	1 000 000
Session de formation	200 000
Défense judiciaire	500 000
<b>Services comptable et fiscal</b>	
Assistance comptable	120 000 à 150 000
Etablissement des bilans et comptes de résultat	200 000 à 400 000
Déclaration fiscale des divers impôts	80 000 à 100 000
Négociation de privilèges fiscaux*	
<b>Services financiers et autres*</b>	
Relance ou redressement d'entreprises en difficulté	
Elaboration de business plan	
Recherche de financements bancaires ou financements alternatifs	
Optimisation des ressources financières (réduction des charges, gestion optimale de trésorerie)	

Source : nous même

\*Le tarif des négociations de privilèges fiscaux sera fonction des avantages obtenus après négociations.

\* Les prix fixés seront relatifs aux volumes de la tâche à exécuter et au coût des consultants sollicités.

Les tarifs qui seront pratiqués ont été mûris à la suite de réflexion pour conquérir la clientèle (prix de pénétration de marché) et dans la quête d'arracher des parts de marché aux concurrents.

Notre objectif est de développer notre entreprise, mais plutôt d'ici le 31 décembre 2023 nous augmenterons nos parts de marché de 15% grâce aux services d'accompagnement des entreprises en difficultés.

### **3.3. Plan stratégique d'activité**

La stratégie du cabinet sera de se spécialiser sur le segment de marché entreprises en difficultés.

Cependant, une étude de marché réalisée auprès de 80 entreprises a permis de réaliser que :

- 19 % des entreprises recherchaient le prix le plus bas (moins de 50 000 F)
- 34 % des entreprises recherchaient des prix compris entre 50 000 et 80 000 F
- 25 % des entreprises recherchaient des prix compris entre 80 000 et 115 000 F
- 10 % des entreprises recherchaient des prix compris entre 115 000 et 145 000 F
- 12 % des entreprises recherchaient des prix compris entre 145 000 et 195 000 F.

Afin de gagner des parts de marché importants, nous envisageons adopter une stratégie de positionnement par les prix. Il s'agira d'adopter une politique de prix attractive afin d'être compétitif.

L'étude de marché a permis de savoir le niveau de satisfaction des clients par rapport à des services sollicités (voir synthèse en annexe). Pour un ensemble de services sollicités par 80 entreprises, seulement 24 % ont estimé que la prestation correspondait à leurs besoins et leur a permis de relever le défi ; 11 % ont estimé que la prestation leur a permis de résoudre leurs problèmes dans une certaine mesure ; 12 % ont trouvé la prestation passable ; 38 % ont estimé qu'elle était peu adaptée à leurs besoins et à leurs attentes ; 15 % ont estimé que la prestation

ne correspondait pas du tout à ce à quoi elles s'attendaient. C'est la raison pour laquelle l'équipe collaboratrice mettra l'accent sur l'écoute et l'orientation du client afin de lui proposer des solutions adéquates et répondre à ses attentes. Une attention particulière sera accordée à la prévention des difficultés et à la réduction des coûts des prestations. L'entreprise qui manifeste les premiers signes de difficultés sera conseillée et accompagnée jusqu'à ce que disparaissent les signes de fièvre. Les coûts proposés iront de 80 000 FCFA à 1.000 000 FCFA suivant les services fournis. Certains coûts (comme par exemple les coûts des relances ou des redressements d'entreprises en difficulté, le coût des recherches de financements bancaires) seront subordonnés à la nature et au volume de la tâche à exécuter.

La communication sera un élément essentiel de la stratégie. Une vaste campagne de communication sera menée sur les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, LinkedIn, et Google+ entre autres et sur des sites internet ou des blogs. Il sera aussi capital de passer des annonces publicitaires dans plusieurs entreprises ciblées et magazines dédiés aux entreprises et aux investisseurs. Ensuite, une campagne de communication sur les radios de proximité sera menée couplée du « bouche à oreille » qui sera un outil de communication essentiel dans la mesure où les prestations de services seront de qualité. En effet, un client satisfait fait la promotion d'un produit ou d'un service et incite d'autres utilisateurs à venir découvrir la qualité de ce service ou produit. Les outils de marketing direct seront aussi privilégiés (mailing<sup>19</sup>, phoning<sup>20</sup>, distribution de flyers).

Par ailleurs, des visites régulières seront effectuées auprès des clients pour des prises de contact, des négociations commerciales, la signature de nouveaux contrats ou des renouvellements de contrats, ou encore la fidélisation de la clientèle.

---

<sup>19</sup> Envoi de fax, courriels

<sup>20</sup> Appels téléphoniques et prise de rendez-vous

## 4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

Cette étape n'est rien d'autre que le calcul des premières estimations du chiffre d'affaires du projet et des dépenses qui seront engagées. En d'autres termes, faire une étude financière et économique de projet c'est prévoir comment financer les dépenses courantes, les dépenses d'investissement et d'installation. C'est aussi évaluer les capitaux nécessaires pour son lancement, évaluer sa viabilité financière, sa capacité à générer des profits, et le temps au terme duquel ces profits pourront être perçus. Au cours de cette étape cruciale, il sera donc exploré les contours financiers du projet.

### 4.1. Business model

C'est un terme assez général qui désigne le modèle que l'entreprise utilise pour réaliser son activité.<sup>21</sup> Autrement dit, un *business model* décrit dans quelles conditions, de quelles manières et avec quels moyens une entreprise envisage de développer et d'exploiter un avantage concurrentiel susceptible de créer et de gérer de la valeur ajoutée.

Ceci dit, des services seront mis en œuvre et proposés à une clientèle spécifique : le segment de marché entreprises en difficulté. En effet, moteur de la croissance économique de la Côte d'Ivoire et principales pourvoyeuses d'emplois, les entreprises sont confrontées à de multiples difficultés qui contraignent leurs développements. Des solutions seront proposées, des conseils prodigués en vue d'accompagner chaque entreprise dans le besoin.

Les entreprises ont un grand besoin de conseil et d'accompagnement. Dans ce sens, elles seront accompagnées sur le plan juridique, financier, comptable et fiscal en vue de les aider à améliorer leurs trésoreries, à mettre en œuvre une politique de gestion efficace, à prévenir les difficultés, à les sauver en cas de survenance de difficultés. Ceci va contribuer à attiser la confiance de leurs partenaires et favoriser leurs développements. L'accent sera mis sur l'écoute et l'orientation du client afin de privilégier une bonne relation client, faciliter la recherche de solutions, et au-delà, l'atteinte des objectifs.

---

<sup>21</sup> SION (Michel), Réussir son business plan, Paris, Dunod, 2011, P.11



Par ailleurs, l'étude de marché que nous avons réalisée auprès de 80 entreprises a permis de mieux connaître les tarifs pour lesquels elles étaient disposées à nous solliciter. Sur une base de 80 :

- 19 % des entreprises recherchaient le prix le plus bas (moins de 50 000 F)
- 34 % des entreprises recherchaient des prix compris entre 50 000 et 80 000 F
- 25 % des entreprises recherchaient des prix compris entre 80 000 et 115 000 F
- 10 % des entreprises recherchaient des prix compris entre 115 000 et 145 000 F
- 12 % des entreprises recherchaient des prix compris entre 145 000 et 195 000 F.

S'agissant du mode de facturation, 21 % des entreprises préfèrent des contrats annuels avec redevance mensuelle, 31 % préfèrent des facturations ponctuelles, 31 % des facturations fixes + variables au résultat, puis 16 % des entreprises préfèrent une facturation suivant le pourcentage du résultat réalisé. Pour gagner des parts de marchés, il sera nécessaire de pratiquer des prix de pénétration de marché. En effet, le cabinet se basera sur un modèle de revenu low-cost en vue de se démarquer en proposant une offre de services moins chers que la concurrence tout en gardant des marges importantes.<sup>22</sup>

Une collaboration avec des partenaires extérieurs (cabinets, consultants etc.) sera privilégiée dans le but de créer de la valeur. Les dossiers complexes nécessitant une expertise particulière feront l'objet de traitement en collaboration avec des prestataires externes. Ceci favorisera l'acquisition de compétences auprès de partenaires expérimentés.

---

<sup>22</sup> <https://startupshelter.be/blog/exemples-innovation-de-business-model/>, consulté le 27 mai 2019

## 4.2. Evaluation du coût des investissements

Il s'agit de faire l'estimation des charges induites par le projet.

**Tableau 9 : Tableau des immobilisations corporelles**

Rubrique	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total
Ordinateurs	11	200000	2200000
Imprimante – photocopieuse	1	80 000	80 000
Mobilier de bureau (chaises, tables, fauteuils)	1	800000	800 000
Vidéoprojecteur	1	500000	500 000
Equipements divers (appareil wifi, ligne téléphonique)	1	90 000	90 000
Véhicule	1	5000000	5000000
Climatiseur	2	200 000	400 000
<b>Total investissements</b>	<b>18</b>		<b>9070000</b>

Source : nous même

**Tableau 10 : Tableau des immobilisations incorporelles**

Rubrique	Quantité	Prix Unitaire	Prix Total
Charges immobilisées*	1	1 500 000	1 500 000

Source : nous même

\*Frais d'établissement, logiciels

### ➤ Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement correspond aux charges qu'une entreprise doit payer d'avance pour le lancement de ses activités. La colonne nombre de mois nécessaires correspond au nombre de mois d'activité que le Besoin en Fonds de Roulement permettra de couvrir.

**Tableau 11 : Tableau d'estimation du BFR**

DESIGNATION	MONTANT MENSUEL	NOMBRE DE MOIS NECESSAIRE	TOTAL
Masse salariale	3 200 000	3	9 600 000
Loyer	400 000	3	1 200 000
Facture (eau, électricité, téléphone)	350 000	3	1 050 000
Connexion internet	35 000	3	105 000
Carburant et entretien	120 000	3	360 000
Fournitures de bureaux	25 000	3	75 000
<b>TOTAL</b>	<b>4 130 000</b>	<b>3</b>	<b>12 390 000</b>

Source : nous même

➤ **Coût total du projet**

Le coût total du projet est constitué de l'ensemble des investissements et du besoin en fond de roulement.

**Tableau 12 : Coût total du projet**

RECAPITULATIF DES BESOINS	MONTANT
Immobilisations incorporelles	1 500 000
Immobilisations corporelles	9 070 000
Besoin en Fonds de Roulement	12 390 000
<b>COÛT TOTAL DU PROJET</b>	<b>22 960 000</b>

Source : nous même

### 4.3. Modalité(s) de financement

Le schéma de financement du projet sera constitué d'un prêt d'environ **9 184 000 FCFA** et d'un apport personnel de **13 776 000 FCFA** pour un coût total de **22 960 000 FCFA**.

Les tableaux ci-dessous présentent les modalités de financement du projet.

**Tableau 13 : Plan de financement**

RESSOURCES	MONTANT
Apport personnel 60%	13 776 000
Crédit sollicité 40%	9 184 000
<b>COÛT DU PROJET</b>	<b>22 960 000</b>

**Tableau 14 : Modalité de remboursement**

<b>Montant du crédit</b>	
Taux d'intérêt	13%
Différé (en trimestre)	2
Durée du remboursement (en trimestre)	20
Périodicité de remboursement	Trimestrielle

Source : nous même

**Tableau 15 : Tableau de remboursement**

<b>Période</b>	<b>Capital restant dû</b>	<b>Intérêts</b>	<b>Amortissement du capital</b>	<b>Trimestrialité</b>
0	9 184 000			
1	8 850 815	298 480	333 185	631 665
2	8 506 801	287 651	344 014	631 665
3	8 151 607	276 471	355 194	631 665
4	7 784 869	264 927	366 738	631 665
5	7 406 212	253 008	378 657	631 665
6	7 015 248	240 702	390 963	631 665
7	6 611 579	227 996	403 670	631 665
8	6 194 790	214 876	416 789	631 665
9	5 764 455	201 331	430 335	631 665
10	5 320 134	187 345	444 320	631 665
11	4 861 374	172 904	458 761	631 665
12	4 387 703	157 995	473 671	631 665
13	3 898 638	142 600	489 065	631 665
14	3 393 678	126 706	504 960	631 665
15	2 872 308	110 295	521 371	631 665
16	2 333 992	93 350	538 315	631 665
17	1 778 182	75 855	555 811	631 665
18	1 204 308	57 791	573 874	631 665
19	611 782	39 140	592 525	631 665
20	0	19 883	611 782	631 665

Source : nous même

Au total, le prêt nous coûte 12 633 305 CFA pour un capital de 9 184 000 FCFA et des intérêts de 3 449 305 CFA.

#### 4.4. Analyse de l'exploitation

Le chiffre d'affaires prévisionnel se présente donc comme ci-dessous.

**Tableau 16 : Tableau d'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel**

Rubrique	Quantité	Estimation moyenne	Chiffre d'affaires annuel	Chiffre d'affaires année 2	Chiffre d'affaires année 3	Chiffre d'affaires année 4	Chiffre d'affaires année 5
Prestations financières et fiscales	100	260 500	26 050 000	27 352 500	28 173 075	29 018 267	29 888 815
Prestations juridiques	70	525 000	36 750 000	37 852 500	38 988 075	40 157 717	41 362 449
<b>Total Chiffre d'affaires</b>	<b>170</b>		<b>62 800 000</b>	<b>65 205 000</b>	<b>67 161 150</b>	<b>69 175 985</b>	<b>71 251 264</b>

Source : nous même

Le CA prévisionnel est de 62 800 000 FCFA la première année. Aussi, nous prévoyons une évolution du chiffre d'affaires avec un taux de croissance de 3% par année sur les cinq (5) années. En effet, l'étude de marché que nous avons réalisée auprès de 80 entreprises a révélé que 75% d'entre elles pensent solliciter les services d'un conseil dans le futur.

Le tableau d'évaluation des charges d'exploitation se présente comme suit :

**Tableau 17 : Tableau des coûts d'exploitation prévisionnels**

Rubrique	Quantité	Prix Unitaire	Dépenses mensuelles	Dépenses annuelles
Masse salariale	1	3 200 000	3 200 000	38 400 000
Loyer	1	400 000	400 000	4 800 000
Facture (eau, électricité, téléphone)	1	350 000	350 000	4 200 000
Connexion internet	1	35 000	35 000	420 000
Carburant et entretien	1	120 000	120 000	1 440 000
Fournitures de bureaux	1	25 000	25 000	300 000
<b>Total coûts d'exploitation prévisionnels</b>	<b>6</b>		<b>4 130 000</b>	<b>49 560 000</b>

Le tableau d'amortissement des éléments d'actifs amortissables se présente comme suit :

**Tableau 18 : Tableau des amortissements des immobilisations**

Rubrique	Valeur	Durée de vie	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Valeur Résiduelle
Ordinateurs	2200 000	3	733 333	733 333	733 333			0
Imprimante photocopieuse	80 000	3	26 667	26 667	26 667			0
Mobilier de bureau (chaises, tables, fauteuils)	800 000	3	266 667	266 667	266 667			0
Vidéoprojecteur	500 000	3	166 667	166 667	166 667			0
Equipements divers (appareil wifi, ligne téléphonique)	90 000	2	45 000	45 000				0
Véhicule	5000 000	5	1.00.0000	1 000 000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	0
Climatiseur	400 000	3	133 333	133 333	133 333			0
<b>Total</b>	<b>9070 000</b>		<b>2371667</b>	<b>2 371 667</b>	<b>2.326.667</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>0</b>

Source : nous même

Ce tableau permet de calculer l'amortissement c'est-à-dire la dépréciation des immobilisations.

Le tableau suivant présente le compte de résultat prévisionnel.

**Tableau 19 : Compte de résultat prévisionnel**

DESIGNATION	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
A. Chiffre d'affaires	62 800 000	64 684 000	67 918 200	69 955 746	72 054 418
B. Dépenses d'exploitations hors charges du personnel	11 160 000	11 718 000	12 303 900	12 919 095	13 565 050
<b>C. VALEUR AJOUTEE</b>	<b>51 640 000</b>	<b>52 966 000</b>	<b>55 614 300</b>	<b>57 036 651</b>	<b>58 489 369</b>
D. Charges de personnel	38 400 000	38 400 000	38 400 000	38 400 000	38 400 000
<b>E. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)</b>	<b>13 240 000</b>	<b>14 566 000</b>	<b>17 214 300</b>	<b>18 636 651</b>	<b>20 089 369</b>
F. Dotations aux amortissements	2 371 667	2 371 667	2 326 667	1 000 000	1 000 000
<b>G. RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>10 868 333</b>	<b>12 194 333</b>	<b>14 887 633</b>	<b>17 636 651</b>	<b>19 089 369</b>
H. Intérêts	1 127 530	936 582	719 574	472 951	192 669
<b>I. RESULTAT ACTIVITE ORDINAIRE</b>	<b>9 740 804</b>	<b>11 257 751</b>	<b>14 168 059</b>	<b>17 163 700</b>	<b>18 896 700</b>
J. Impôts sur le résultat 25%	2 435 201	2 814 438	3 542 015	4 290 925	4 724 175
<b>K. RESULTAT NET</b>	<b>7 305 603</b>	<b>8 443 314</b>	<b>10 626 044</b>	<b>12 872 775</b>	<b>14 172 525</b>
F. Dotations aux amortissements	2 371 667	2 371 667	2 326 667	1 000 000	1 000 000
<b>H. CASH FLOW</b>	<b>9 677 269</b>	<b>10 814 980</b>	<b>12 952 711</b>	<b>13 872 775</b>	<b>15 172 525</b>

Source : nous même

Le chiffre d'affaires évolue à un taux de croissance de 3% par an sur les 5 années avec une augmentation des dépenses d'exploitation de 5% (hors charges de personnel) par année.

Le tableau ci-dessous présente le tableau de flux de trésorerie

**Tableau 20 : Calcul du cash-flow net**

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat net	7 305 603	8 443 314	10 626 044	12 872 775	14 172 525
+ Dotation aux amortissements	2 371 667	2 371 667	2 326 667	1 000 000	1 000 000
<b>= Capacité d'autofinancement</b>	<b>9 677 269</b>	<b>10 814 980</b>	<b>12 952 711</b>	<b>13 872 775</b>	<b>15 172 525</b>
Besoin en fonds de roulement (BFR)	12 390 000	14 496 300	16 960 671	19 843 985	23 217 463
- Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	12 390 000	2 106 300	2 464 371	2 883 314	3 373 477
<b>= Cash-flow net</b>	<b>-2 712 731</b>	<b>8 708 680</b>	<b>10 488 340</b>	<b>10 989 461</b>	<b>11 799 048</b>

Source : nous même

Le BFR représente **17%** du chiffre d'affaires ( $\text{BFR/CA} * 100$ ) d'où son évolution de 17% correspondant à sa variation chaque année.

#### **4.5. Analyse de la rentabilité**

L'analyse de la rentabilité permet de déterminer si le projet sera rentable, c'est-à-dire si l'entreprise sera capable de générer suffisamment de revenus, et surtout de bénéfices, pour assurer sa survie et sa croissance par la suite. L'appréciation et la pertinence du projet seront analysées à travers le calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN), le taux de Rentabilité Interne (TRI), le Délai de Récupération (DR) et l'Indice de Profitabilité (IP).

##### **➤ Estimation du coût des fonds propres**

Du fait du marché financier ivoirien encore peu développé, une formule simple a été élaborée par Pascal Quiry<sup>23</sup> à la faveur d'une de ses conférences à Abidjan (Côte d'Ivoire), pour le calcul du coût du capital. Elle s'applique dans un contexte particulier, celui d'un marché financier encore peu développé.

Le coût des fonds propres suivant ladite formule est égal au taux de l'argent sans risque (cela revient au taux des obligations) + une prime de risque du pays.<sup>24</sup>

$K_{cp}$  = coût des capitaux propres

$R_f$  = taux de l'argent sans risque

$R_p$  = prime de risque pays

Selon les informations collectées sur le site de la Direction Générale du Budget et des Finances de la Côte d'Ivoire :

Taux de l'argent sans risque ( $R_f$ ) de la Côte d'Ivoire = 5,70%

Prime de risque du pays ( $R_p$ ) = 5,5 %<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Pascal Quiry est professeur de finance à HEC Paris. Il est co-auteur du Vernimmen, l'ouvrage de référence en finance d'entreprise.

<sup>24</sup> [http://www.vernimmen.net/ftp/Conference\\_Cout\\_du\\_capital.pdf](http://www.vernimmen.net/ftp/Conference_Cout_du_capital.pdf), consulté le 05 juillet 2019

<sup>25</sup> [http://www.vernimmen.net/ftp/Conference\\_Cout\\_du\\_capital.pdf](http://www.vernimmen.net/ftp/Conference_Cout_du_capital.pdf), consulté le 05 juillet 2019



Coût des capitaux propres ( $K_{cp}$ ) = 5,70% + 5,5%

$K_{cp}$  = 11,20%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### Calcul du coût de la dette (kd)

$$Kd=i*(1-t)$$

i = intérêt

t = taux d'imposition

**Tableau 21 : Calcul du Coût de la dette**

Eléments	Montant
Intérêt	13%
Taux d'imposition	25%
Valeur dette (Vd)	9 184 000
Coût de la dette (Kd)	10%

Source : nous même

### ➤ Calcul du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC)

$$CMPC = Kd*(Vd/(Vd+Vcp))+Kcp*(Vcp/(Vd+Vcp))$$

Vcp = valeur des capitaux propres

**Tableau 22 : Calcul du CMPC**

Eléments	Montant
Coût de la dette (Kd)	10%
Coût des capitaux propres (Kcp)	11,2%
Valeur des capitaux propres (Vcp)	15 126 000
Valeur de la dette (Vd)	9 184 000
CMPC	11%

Source : nous même

➤ **Détermination de la VAN et du TRI**

**Tableau 23 : Détermination de la VAN et du TRI**

Désignation	Valeur initiale	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat net		7 305 603	8 443 314	10 626 044	12 872 775	14 172 525
+ Dotation aux amortissements		2 371 667	2 371 667	2 326 667	1 000 000	1 000 000
<b>= Capacité d'autofinancement</b>		9 677 269	10 814 980	12 952 711	13 872 775	15 172 525
Besoin en fonds de roulement (BFR)		12 390 000	14 496 300	16 960 671	19 843 985	23 217 463
- Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		12 390 000	2 106 300	2 464 371	2 883 314	3 373 477
<b>= Cash-flow net</b>	<b>-22 960 000</b>	-2 712 731	8 708 680	10 488 340	10 989 461	11 799 048
<b>Cash-flow cumulés</b>	<b>-22 960 000</b>	-25 672 731	-16 964 050	-6 475 711	4 513 751	16 312 798

Source : nous même

**Tableau 24 : Calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN) et du TRI**

Rubriques	Valeurs
<b>VAN (11%)</b>	<b>3 574 501</b>
<b>TRI</b>	<b>15,42%</b>

Source : nous même

La VAN d'un projet est égal à la somme des flux de trésorerie d'investissement (FTI) et d'exploitation (FTE), ou flux de trésorerie disponibles, actualisés au taux de rendement exigé par l'investisseur. Elle représente le montant de richesse créée par le projet au-delà de l'attente de rendement des investisseurs.<sup>26</sup> Un projet dont la VAN est supérieure ou égale à zéro est financièrement intéressant pour l'entreprise.

<sup>26</sup> SION (Michel), Réussir son business plan, Paris, Dunod, 2011, P.120

Le taux de rentabilité interne (TRI) est le taux d'actualisation qui rend la VAN égale à zéro.<sup>27</sup> Tout projet dont le TRI est supérieure ou égale au taux d'actualisation retenu pour le calcul de la VAN est financièrement intéressant.

A 11%, notre projet dégage une valeur actuelle nette de **3 574 501**. On peut conclure qu'il est rentable. Si nous conjuguons ces éléments avec le taux de rentabilité interne (TRI) de **15,42%**, nous pouvons dire aisément que notre projet est rentable et que l'on peut prendre la décision d'investir.

#### ➤ **Détermination du délai de récupération du capital investi (DRCI)**

Le délai de récupération est le temps nécessaire qui s'écoule pour que l'on puisse de par nos cash-flows récupérer ou couvrir la totalité des fonds investis. Ce retour sur investissement s'opère à partir du moment où les flux cumulés passent du négatif au positif. Dans le cadre de notre projet, il s'agit de l'année 4 d'exploitation. A partir d'une extrapolation linéaire, nous calculerons le délai avec plus de précisions.

Dans le cas de notre projet, le délai est de **3 ans 7 mois 2 jours**.

#### ➤ **Détermination de l'indice de profitabilité (IP)**

L'indice de profitabilité (IP) met en rapport la valeur créée avec le montant de l'investissement.<sup>28</sup> Ce critère renseigne sur la valorisation pour 1 Franc d'investissement, ou en d'autres termes : pour 1 Franc investi, combien de Franc perçus.

$$\text{IP} = \text{VAN} / \text{Montant de l'investissement.}$$

$$\text{IP} = 0,15$$

L'IP de notre projet est égal **0,15**.

---

<sup>27</sup> SION (Michel), Réussir son business plan, Paris, Dunod, 2011, P.126

<sup>28</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Indice\\_de\\_profitabilitéC3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Indice_de_profitabilitéC3%A9), consulté le 10 juin 2019

**Tableau 25 : Tableau récapitulatif**

Désignation	Valeur
VAN	3 574 501
TRI	15,42%
DRCI	3 ans 7 mois 2 jours
IP	0,15

#### 4.6. Analyse de sensibilité et de scénario

L'analyse de sensibilité et de scénario permet d'appréhender le résultat du projet dans différents états de l'environnement.

L'analyse de sensibilité consiste à faire varier une variable d'entrée à la fois pour en mesurer l'incidence sur le projet.<sup>29</sup>

La méthode des scénarios consiste à faire varier en même temps un nombre limité de variables d'entrée dans le cadre de plusieurs scénarios.<sup>30</sup>

##### ➤ Analyse de sensibilité du projet

**Tableau 26 : Hypothèse défavorable du texte de sensibilité**

Désignation	Valeur initiale	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat net		7 305 603	8 443 314	10 626 044	12 872 775	14 172 525
+ Dotation aux amortissements		2 371 667	2 371 667	2 326 667	1 000 000	1 000 000
<b>= Capacité d'autofinancement</b>		9 677 269	10 814 980	12 952 711	13 872 775	15 172 525
Besoin en fonds de roulement (BFR)		12 390 000	14 496 300	16 960 671	19 843 985	23 217 463
- Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		12 390 000	2 106 300	2 464 371	2 883 314	3 373 477
<b>= Cash-flow net</b>	<b>-22 960 000</b>	-2 712 731	8 708 680	10 488 340	10 989 461	11 799 048
<b>Cash-flow cumulés</b>	<b>-22 960 000</b>	-25 672 731	-16 964 050	-6 475 711	4 513 751	16 312 798

<sup>29</sup> SION (Michel), Réussir son business plan, Paris, Dunod, 2011, P.195

<sup>30</sup> SION (Michel), Réussir son business plan, Paris, Dunod, 2011, P.195

Dans l'hypothèse défavorable de notre texte de sensibilité, nous avons considéré la perte d'une partie de notre clientèle ; ce qui justifierait la variation à la baisse du chiffre d'affaires de 10%, chaque année. On constate que la VAN diminue de **3 574 501** à **-36 420 250**.

Si les dépenses d'exploitation hors charges du personnel croissent de 10% par an lié à une croissance de notre activité, la VAN qui était de **3 574 501** passe à **-3 104 044**.

Si les charges du personnel augmentent de 5% par an relativement à une politique de recrutement, la VAN passe de **3 574 501** à **-6 426 390**.

Se basant sur le critère de la VAN, on peut affirmer que le projet détruit de la valeur avec une variation à la baisse du chiffre d'affaires de 10% et d'une augmentation des dépenses d'exploitation hors charges du personnel et des charges du personnel respectivement de 10% et de 5% par an. Mais, il faut noter qu'une erreur de prévision sur le chiffre d'affaires a l'incidence la plus forte sur le choix d'investissement suivi des charges du personnel

**Tableau 27 : Hypothèse favorable du texte de sensibilité**

Désignation	Valeur initiale	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat net		7 305 603	8 443 314	10 626 044	12 872 775	14 172 525
+ Dotation aux amortissements		2 371 667	2 371 667	2 326 667	1 000 000	1 000 000
<b>= Capacité d'autofinancement</b>		9 677 269	10 814 980	12 952 711	13 872 775	15 172 525
Besoin en fonds de roulement (BFR)		12 390 000	14 496 300	16 960 671	19 843 985	23 217 463
- Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		12 390 000	2 106 300	2 464 371	2 883 314	3 373 477
<b>= Cash-flow net</b>	<b>-22 960 000</b>	-2 712 731	8 708 680	10 488 340	10 989 461	11 799 048
<b>Cash-flow cumulés</b>	<b>-22 960 000</b>	-25 672 731	-16 964 050	-6 475 711	4 513 751	16 312 798

En hypothèse favorable de notre analyse de sensibilité, nous considérons la conquête de nouvelle part de marché et donc une variation à la hausse de notre chiffre d'affaires de 10%. La VAN de notre projet passe de **3 574 501** à **26 263 527**.

Si les dépenses d'exploitation hors charges du personnel diminuent de 10% par an lié à une maîtrise des coûts, la VAN qui était de **3 574 501** passe à **11 525 548**.

Si les charges du personnel diminuent de 5% par an relativement à une erreur de prévision sur ce paramètre, la VAN passe de **3 574 501** à **12 672 574**.

Il faut noter qu'une erreur de prévision sur les chiffres d'affaires a l'incidence la plus forte sur le choix d'investissement suivi des charges du personnel.

➤ **Analyse de scénario du projet**

Jusqu'ici, seule la variation d'un paramètre a été prise en compte. L'analyse de scénario prend en compte l'effet sur la VAN de la variation de plusieurs paramètres simultanément. Ainsi, si le CA diminue de 10%, les dépenses d'exploitation hors charges du personnel diminuent de 5% et les charges de personnel croissent de 5% par an, la VAN devient négative. Elle passe de **3 574 501 à -40 870 505**.

Si le CA augmente de 10%, les dépenses d'exploitation hors charges du personnel augmentent de 5% et les charges de personnel croissent de 5% par an, la VAN reste positive. Elle passe de **3 574 501 à 13 074 336**.

➤ **Rentabilité financière et économique**

La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres confiés à l'entreprise par les actionnaires. Elle se calcule de la manière suivante :

**Rentabilité financière = Résultat net/Capitaux propres.**

La rentabilité financière de notre projet est de **1,07%** la première année.

La rentabilité économique correspond à la rémunération de l'ensemble des capitaux mis à la disposition d'une société par ses actionnaires et ses prêteurs. Le ratio rentabilité économique de l'entreprise rapporte le résultat d'exploitation net d'impôt à l'actif économique.

**Rentabilité économique = Résultat d'exploitation x (1-taux IS) /Actif économique**

La rentabilité économique de notre projet est de **1%** la première année.

La première année le projet ne dégage pas une rentabilité au moins égale à celle demandée par ses actionnaires et ses créanciers, signe de difficulté de démarrage.

## CONCLUSION

Les difficultés contraignent la compétitivité et l'évolution des entreprises et laissent apparaître un besoin important d'accompagnement. Cette situation explique l'accroissement des entreprises en difficulté d'année en année si bien que les niveaux d'emplois et l'économie en sont fortement impactés.

Toutefois, la politique de l'Etat ivoirien en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat vise à encourager la création d'emploi à travers l'implantation de nouvelles entreprises. Notre structure qui est un cabinet d'assistance juridique et financière des entreprises en difficulté sera créée et régie par des règles et des valeurs strictes qui seront de nature à pallier les insuffisances auxquelles sont confrontées les entreprises. Une assistance juridique et financière sera dédiée aux entreprises en amont c'est-à-dire dès l'apparition des premiers signes de difficultés. "Mieux vaut prévenir que guérir". Puis en aval, en cas de difficultés manifestes des entreprises.

En outre, le traitement des difficultés des entreprises est l'une des préoccupations majeures du régulateur communautaire qui veille aux intérêts des entreprises par le biais de l'acte uniforme relatif aux procédures collectives d'apurement du passif et de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique. On peut donc dire, l'accompagnement des entreprises en amont et en aval permettra d'optimiser le rendement des entreprises en difficulté.



# BIBLIOGRAPHIE

## ➤ OUVRAGES

- Berk (Jonathan), DeMarzo (Peter) et al, Finance d'entreprise, Paris, Nouveaux horizons, 4<sup>e</sup> édition, 2017
- CHAPUT Y., Droit de la prévention du règlement amiable des difficultés des entreprises, P.U.F., 1986, n°2.
- SAWADOGO F. M., Droit des entreprises en difficulté, Bruyant, Bruxelles, 2002
- SION (Michel), Réussir son business plan, Paris, Dunod, 2011, P.275
- Y. GUYON, Droit des affaires, t.2 : Entreprises en difficultés. Redressement judiciaire, Faillite, Economica, 7 éd., 1991, n°1031.

## ➤ MEMOIRE

- MENET N'Guessan O., *Mise en place d'un cabinet d'assistance financière, juridique et fiscale dédiée aux PME*, Mémoire de fin de cycle, Dakar, MBF 2015

## ➤ TEXTES DE LOIS

- Acte Uniforme portant Organisation des Procédures Collectives d'Apurement du Passif (AUPCAP), adopté le 10/09/2015 à Grand Bassam.
- Acte uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique adopté le 30/01/2014 à Ouagadougou (Burkina Faso)

# WEBOGRAPHIE

- <https://www.dictionnaire-juridique.com/définition/entreprises-en-difficulté.php>. Consulté le 25/02/2019.
- <https://www.rti.ci/info/economie/21385/la-bad-prevoit-une-croissance-du-pib-reel-de-8-en-cote-divoire-en-2018>, consulté le 21 mai 2019
- <https://apr-news.fr/fr/actualites/cote-divoire-rapport-risques-pays-bloomfield-attribue-la-note-de-6110>, consulté le 09 Novembre 2018
- <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/dirigeant-entreprise/>, consulté le 17 mai 2019
- <https://www.regionsjob.com/observatoire-metiers/fiche/directeur-comptable>, consulté le 17 mai 2019
- <https://ici-pe.com/spip.php?article869>, consulté le 17 mai 2019
- <https://www.rti.ci/info/economie/21385/la-bad-prevoit-une-croissance-du-pib-reel-de-8-en-cote-divoire-en-2018>, consulté le 21 mai 2019
- <https://startupshelter.be/blog/exemples-innovation-de-business-model/>, consulté le 27 mai 2019
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Indice\\_de\\_profitabilitéC3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Indice_de_profitabilitéC3%A9), consulté le 10 juin 2019
- <https://www.jeuneafrique.com/mag/578212/economie/cote-divoire-souleymane-diarrassouba-lamelioration-de-loutil-industriel-doit-creer-entre-300-000-et-400-000-emplois/>, consulté le 15 juin 2019
- [http://www.vernimmen.net/ftp/Conference\\_Cout\\_du\\_capital.pdf](http://www.vernimmen.net/ftp/Conference_Cout_du_capital.pdf), consulté le 05 juillet 2019

# ANNEXES

## Formulaire d'enquête pour le lancement du cabinet

- 1- A quel secteur d'activité votre entreprise est-elle rattachée ?
  - a- Commerce
  - b- Agriculture
  - c- Immobilier/BTP
  - d- Production/industrie
  - e- Services et prestations diverses
  - f- Télécommunications/Informatique
  - g- Autre, précisez :
  
- 2- Quels sont vos défis dans l'amélioration des performances de votre entreprise ?  
(Plusieurs réponses possibles)
  - a- Amélioration de sa trésorerie et la gestion efficace de son BFR
  - b- Assistance juridique, comptable et fiscale
  - c- Définition et mise en œuvre d'une politique de gestion optimale
  - d- Restauration de la performance et la confiance de ses partenaires
  - e- Prévention des difficultés
  - f- Conciliation en cas de difficulté juridique, économique ou financière
  - g- Sauvegarde de l'entreprise en difficulté
  - h- Redressement judiciaire
  
- 3- Parmi les défis suivants, quels sont ceux pour lesquels vous avez déjà sollicité de l'assistance ou suivi une formation ? (Plusieurs réponses possibles)
  - a- Amélioration de sa trésorerie et la gestion efficace de son BFR
  - b- Assistance juridique, comptable et fiscale
  - c- Définition et mise en œuvre d'une politique de gestion optimale
  - d- Restauration de la performance et la confiance de ses partenaires
  - e- Prévention des difficultés
  - f- Conciliation en cas de difficulté juridique, économique ou financière
  - g- Sauvegarde de l'entreprise en difficulté
  - h- Redressement judiciaire

- 4- Comment avez-vous trouvé le service dont vous avez bénéficié ?
- a- Correspond à mes besoins – m'a permis de relever le défi
  - b- M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure
  - c- Passable
  - d- Peu adapté à mes besoins et à mes attentes
  - e- Ne correspondait pas du tout à ce à quoi je m'attendais
- 5- Pensez-vous solliciter les services d'un conseil/consultant dans le futur pour relever les défis dans la gestion de votre entreprise ?
- a- Assurément
  - b- Certainement mais ça dépend
  - c- Pourquoi pas
  - d- Il y a peu de chance
  - e- Je ne pense pas
- 6- Parmi les dimensions suivantes, lesquelles sont les plus importantes pour vous dans le cadre d'un service de ce type ? (Plusieurs réponses possibles)
- a- L'expérience du consultant
  - b- Taille de l'entreprise
  - c- L'écoute et l'orientation client
  - d- Valeur de l'entreprise
  - e- La notoriété de l'entreprise
  - f- L'originalité des solutions proposées
  - g- Le prix et les conditions de paiement
- 7- Parmi les défis suivants, quels sont ceux pour lesquels vous pourriez solliciter les services d'un conseil/consultant dans le futur ? (Plusieurs réponses possibles)
- a- Amélioration de sa trésorerie et la gestion efficace de son BFR
  - b- Assistance juridique, comptable et fiscale
  - c- Définition et mise en œuvre d'une politique de gestion optimale
  - d- Restauration de la performance et la confiance de ses partenaires
  - e- Prévention des difficultés
  - f- Conciliation en cas de difficulté juridique, économique ou financière

- g- Sauvegarde de l'entreprise en difficulté
  - h- Redressement judiciaire
- 8- Suivant quelle fréquence vous pourriez solliciter ces services ?
- a- Sur une base régulière
  - b- De temps en temps
  - c- En cas de besoin
  - d- Presque jamais
  - e- Jamais
- 9- Quel type d'assistance ou d'appui souhaiteriez-vous ?
- 10- Quel devrait être le coût d'une assistance pour que vous y adhérez ? (Assistance financière, comptable, juridique, fiscale)
- a- Moins de 50 000
  - b- 50 000 à 80 000
  - c- 80 000 à 115 000
  - d- 115 000 à 145 000
  - e- 145 000 à 195 000
- 11- Quel mode de facturation vous conviendrait pour les services que vous pourriez solliciter ?
- a- Contrat annuel avec redevance mensuelle (fixe)
  - b- Facturation ponctuelle
  - c- Facturation fixe + variable au résultat
  - d- Pourcentage du résultat réalisé
- 12- Quel est votre chiffre d'affaires annuel ?
- a- Moins de 15 000 000
  - b- 15 000 000 à 25 000 000
  - c- 25 000 000 à 45 000 000
  - d- 45 000 000 à 75 000 000
  - e- Plus de 75 000 000

13- Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires seriez-vous prêt à consacrer à la sollicitation de ces services ?

- a- Moins de 0,5%
- b- 0,5% à 1%
- c- 1% à 2,5%
- d- 2,5% à 5%
- e- Plus de 5%

14- Parmi les médias suivants, quels sont ceux que vous suivez (utilisez plus) (par ordre d'intérêt) ? (Plusieurs réponses possibles)

- a- Internet
- b- TV
- c- Radio
- d- Journal (quotidien)
- e- Magazine (hebdomadaire et mensuel)

15- Dans le cadre de votre activité professionnelle, êtes-vous inscrit(e) sur des réseaux sociaux ? (Plusieurs réponses possibles)

- a- Oui, sur Facebook
- b- Oui, sur LinkedIn
- c- Oui, sur Google +
- d- Oui, sur un autre réseau social, précisez
- e- Non, les réseaux sociaux ne m'intéressent pas

16- A quelle fréquence surfez-vous sur les réseaux sociaux ?

- a- Tous les jours ou presque
- b- Au moins 5 fois par semaine
- c- 2 ou 3 fois par semaine
- d- 2 ou 3 fois par mois
- e- Moins souvent

17- Parmi les moyens suivants, quel est le plus adapté pour vous contacter (garder contact avec vous) ?

- a- E-mail (newsletter)

- b- Téléphone/mobile
- c- La poste
- d- Contact physique

18- Quel est la taille de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?

- a- Moins de 10 salariés
- b- De 10 à 49 salariés
- c- De 50 à 99 salariés
- d- De 100 à 499 salariés
- e- 500 salariés et plus

19- Quels sont vos conseils et suggestions pour l'efficacité dans la prestation des services attendus ?

### Les résultats obtenus

Total	Question	a	b	C	d	e	f	g	H	i
80	1	30	5	10	4	25	6			
80	2	65	73	65	69	78	57	70	40	
80	3	12	50	9	11	2				
80	4	19	9	10	30	12				
80	5	23	20	17	13	7				
80	6	40	11	34	10	7	50	57		
80	7	53	61	44	47	30	20	25	9	
80	8	10	20	45	5	0				
80	10	15	27	20	8	10				
80	11	17	25	25	13					
80	12	14	17	14	10	25				
80	13	50	15	10	4	1				
80	14	80	80	80	70	50				
80	15	35	63	15						
80	16	60	15	5						
80	17	50	20		10					
80	18	37	40	3						

NB : les lettres correspondent aux réponses

# TABLE DES MATIERES

Fiche synthétique du projet .....	ii
Dédicace .....	ii
Remerciements .....	iv
Sommaire .....	v
Liste des sigles et abréviations .....	vi
Liste de tableaux.....	vii
INTRODUCTION.....	1
1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU SUJET .....	4
1.1. Présentation du contexte pays.....	4
1.2. Etat de la situation et opportunités .....	5
1.3. Présentation du concept .....	7
1.3.1. Les produits à caractère financier.....	7
1.3.2. Les produits à caractère comptable et fiscal.....	7
1.3.3. Les produits à caractère juridique .....	8
1.4. Résultats attendus du projet (théorie du changement).....	8
1.5. Impact du projet.....	8
1.6. Plan de mise en œuvre .....	9
2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE.....	10
2.1. Choix du statut juridique .....	10
2.2. Présentation du promoteur et de l'équipe de projet.....	10
2.3. Structure organisationnelle .....	12
2.4. Evaluation de la faisabilité technique.....	14
3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING.....	17
3.1. Etude de marché .....	17
3.2. Plan stratégique général.....	20
3.3. Plan stratégique d'activité .....	22
4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE .....	24
4.1. Business model.....	24
4.2. Evaluation du coût des investissements.....	26
4.3. Modalité(s) de financement .....	27
4.4. Analyse de l'exploitation.....	29



4.5. Analyse de la rentabilité .....	32
4.6. Analyse de sensibilité et de scénario .....	37
CONCLUSION .....	40
BIBLIOGRAPHIE .....	41
WEBOGRAPHIE.....	42
ANNEXES .....	43
TABLE DES MATIERES .....	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **RESUME**

Nombreuses sont les entreprises aujourd'hui qui présentent des difficultés de tous ordres (juridique, financière, comptable, fiscale, managériale etc.). Ces difficultés sont de nature à compromettre leur survie tant la concurrence est féroce. Quand une entreprise disparaît, c'est avec son lot d'emplois mais aussi l'économie qui en est impactée.

Pour remédier à ce phénomène, l'Etat ivoirien a opté pour une politique de promotion de l'entrepreneuriat à travers la promotion de la création d'entreprises qui est au cœur de ses préoccupations. En effet, les PME-PMI sont le moteur de la croissance économique ivoirienne et les principales pourvoyeuses d'emplois. Par ailleurs, cette question n'a pas échappé au législateur communautaire qui a planché sur le sujet à travers l'érection d'un certain nombre d'actes uniformes pour veiller aux intérêts des entreprises.

Ces différents facteurs ont mûri en nous l'idée de la création d'un cabinet d'assistance juridique et financière des entreprises en difficulté ; lequel cabinet aura pour mission d'accompagner les entreprises en amont c'est-à-dire dès l'apparition des premiers signes de fièvre et, en aval, lorsque les difficultés sont manifestes. Sa mission essentielle sera d'optimiser le rendement des entreprises et de contribuer à la préservation du niveau des emplois et de l'activité économique. Des services de qualité seront proposés, un suivi efficace sera fait par un personnel aux compétences variées, aidé au besoin par des consultants externes plus expérimentés.

## **ABSTRACT**

Many companies today have all kinds of difficulties (legal, financial, accounting, tax, managerial, etc.). These difficulties are likely to compromise their survival as the competition is fierce. When a company disappears, it is with its lot of jobs but also the economy that is impacted.

To remedy this phenomenon, the Ivorian government has opted for a policy to promote entrepreneurship through the promotion of business creation which is at the heart of its concerns. In fact, SMEs are the engine of economic growth in Côte d'Ivoire and the main providers of jobs. Moreover, this question has not escaped the attention of the Community legislator who has worked on the subject through the establishment of a certain number of uniform acts to look after the interests of companies.

These different factors have matured in us the idea of the creation of a firm of legal and financial assistance for companies in difficulty; which firm will have the mission to support companies upstream that is to say from the appearance of the first signs of feverishness and, downstream, when the difficulties are obvious. Its main mission will be to optimize business performance and help maintain the level of jobs and economic activity. Quality services will be offered, effective follow-up will be done by staff with varied skills, assisted as needed by more experienced external consultants.