



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

LUXURY ITEM : MAISON DE MAROQUINERIE AFRICAINE

Par :

M. Sékou Khalil OUATTARA

Sous la supervision de :

M. Alioune CISSE
Enseignant associé 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 ».

LUXURY ITEM : MAISON DE MAROQUINERIE AFRICAINE

TITRE DU PROJET	« LUXURY ITEM » : MAISON DE MAROQUINERIE AFRICAINE
FORME JURIDIQUE	SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITE (SARL)
SECTEUR D'ACTIVITE	INDUSTRIE
LOCALISATION DU PROJET	DAKAR, SENEGAL
PROMOTEUR	
NOM ET PRENOMS	OUATTARA SEKOU MOHAMED KHALIL
ADRESSE	FASS RUE 53, DAKAR, SENEGAL
TELEPHONE	+221 78 587 01 50
DATE DE DEMARRAGE	31 JUILLET 2020
DUREE DE REALISATION	5 ANS
COUT TOTAL DU PROJET	56 951 567 FCFA
APPORT PERSONNEL	45 000 000 FCFA (79%)
MONTANT DE L'EMPRUNT	11 951 567 FCFA (21%)
DUREE DE REMBOURSEMENT	5 ANS
NOMBRE D'EMPLOIS CREES	13
VALEUR ACTUELLE NETTE (VAN)	76 054 215 FCFA
TAUX DE RENTABILITE INTERNE (TRI)	48 %
DUREE DE RECUPERATION DU CAPITAL	1 AN 3 MOIS 25 JOURS
INDICE DE PROFITABILITE	2.34

Dédicace

A ma famille, pour tout le soutien.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET	5
1.1. Présentation du contexte pays.....	5
1.2. Etat de la situation et opportunités	5
1.3. Présentation de l'idée.....	7
1.4. Impact du projet.....	7
1.5. Plan de mise en œuvre	8
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	11
2.4. Evaluation de la faisabilité technique.....	11
3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING	19
3.1. Etude de marché	19
3.2. Plan stratégique général.....	30
3.3. Plan stratégique d'activités.....	32
4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE.....	36
4.1. Business model.....	36
4.2. Evaluation du coût des investissements.....	37
4.3. Modalité(s) de financement.....	41
4.4. Analyse de l'exploitation.....	42
4.5. Analyse de la rentabilité	46
4.6. Analyse de sensibilité et de scénario	48
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE	51
WEBOGRAPHIE	52
ANNEXES.....	53

LISTE DES ABREVIATIONS

ANPEJ	:	Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi des Jeunes
ANSD	:	Agence Nationale de la Statistique et de la Demographie
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BFR	:	Besoin en Fonds de Roulement
CA	:	Chiffre d'Affaires
CESAG	:	Centres Africain d'Etudes Superieures en Gestion
DRCI	:	Delai de Recupération du Capital Investi
EBE	:	Excedent Brut d'Exploitation
FCFA	:	Francs de la Communauté Financière Africaine
IP	:	Indice de Profitabilité
MBF	:	Master en Banque et Finance
PIB	:	Produit Interieur Brut
PSE	:	Programme Sénégal Emergent
SARL	:	Societe à Responsabilité Limitée
SWOT	:	Strengths Weaknesses Opportunities Threats

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Diagramme GRANTT.....	9
Figure 2 : Organigramme.....	11
Figure 3 : Synthèse du processus de production.....	18
Figure 4 : Articles détenus par la clientèle	22
Figure 5 : Fréquence d'achat d'une nouvelle chaussure.....	23
Figure 6 : Fréquence d'achat d'une nouvelle chaussure.....	23
Figure 7 : Prix d'acceptabilité pour une chaussure.....	24
Figure 8 : Prix d'acceptabilité pour un sac	24
Figure 9 : Prix d'acceptabilité pour un sac	25
Figure 10 : Sensibilité de la population au critère « Made in Africa ».....	25
Figure 11 : Répartition par préférence de canal de distribution	26
Figure 12 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle	26
Figure 13 : Force de Porter	27
Figure 14 : Evolution de la rentabilité économique.....	47
Figure 15 : Rentabilité financière	48

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Plan de mise en oeuvre	8
Tableau 2 : Qualification et salaire de l'équipe	11
Tableau 3 : Liste des machines	18
Tableau 4 : PESTEL	19
Tableau 5 : Tableau de synthèse	28
Tableau 6 : Diagnostic interne	29
Tableau 7 : Synthèse du diagnostic	29
Tableau 8 : Matrice d'Igor ANSOFF	31
Tableau 9 : Matrice de Porter	31
Tableau 10 : Tarification d'une chaussure	33
Tableau 11 : Tarification d'un sac	34
Tableau 12 : Tarification d'une ceinture	34
Tableau 13 : Business model	36
Tableau 14 : Frais d'établissement	37
Tableau 15 : Immobilisations	38
Tableau 16 : Masse salariale	39
Tableau 17 : Charges d'exploitation	39
Tableau 18 : Besoins en fonds de roulement	40
Tableau 19 : Coût d'investissement	40
Tableau 20 : Structure de financement	41
Tableau 21 : Amortissement de l'emprunt	41
Tableau 22 : Chiffre d'affaires prévisionnel	43
Tableau 23 : <i>Compte de résultats et CAF</i>	44
Tableau 24 : Indicateur de rentabilité	47
Tableau 25 : Indicateur de rentabilité	48

INTRODUCTION

Contexte général

Le marché du cuir est un sous-secteur stratégique pour le développement économique et industriel de l'Afrique. Toutefois il est confronté à une forte concurrence. Il dispose d'une bonne base de ressources, est à coefficient élevé de main-d'œuvre et constitue une bonne source d'emplois.

La part du marché mondial de cuirs et peaux, de cuir préparé et d'articles en cuir qui revient aux pays africains n'est pas proportionnelle à leur part de matières premières et ne va pas de pair avec la part croissante du marché détenue par d'autres pays en développement par rapport aux pays développés. L'accroissement de la demande intérieure de chaussures en Afrique, encore que modeste, est satisfaite principalement par les importations bon marché en provenance d'autres pays en développement, et par les chaussures d'occasion venant des pays développés.

Le secteur africain de la chaussure paraît se trouver à l'écart du rythme accéléré des innovations technologiques mondiales. Un grand nombre de facteurs liés à la chaîne d'approvisionnement du cuir contribuent à ce faible niveau de compétition: le manque d'infrastructures, les bas niveaux d'investissements directs étrangers, le développement technologique insuffisant, la faible productivité, la mauvaise qualité de l'exécution, le manque de formation, l'absence de fonds de roulement, le manque de mécanismes efficaces de surveillance de l'environnement, et des facteurs liés plus directement au commerce et à la commercialisation.

En Afrique subsaharienne et plus précisément au Sénégal, le secteur est totalement informel et par conséquent aucune statistique concernant la capacité de production n'existe. On estime cependant, à environ plus de 600 employés permanents qui travaillent dans le secteur¹. Ce secteur artisanal de la chaussure et de la maroquinerie a de beaux jours devant lui.

C'est un secteur qui draine des dizaines de milliers de personnes qui sont plus ou moins spécialisées dans le travail du cuir. Elles fabriquent des articles divers, notamment des chaussures et de la maroquinerie.

¹ Diagnostic de la filière peaux et cuirs du Sénégal, 2008

En raison de l'étroitesse du marché local de cuir fini et du prix élevé du cuir fini importé, la plupart des petits artisans (cordonniers et maroquiniers), notamment ceux de la Médina travaillent avec d'autres matériaux comme le plastique.

C'est un marché pratiquement tourné vers l'extérieur avec 80% de la production vendue dans les foires et expositions à l'étranger, à travers le monde, plus particulièrement l'Europe, mais également local à hauteur de 20 % de la production².

Une partie des productions nationales de Cuirs et Peaux (tannés industriellement ou traditionnellement), qui ne répondent pas aux exigences de qualité de l'Europe et du Marché International, peut être valorisée à travers leur transformation artisanale.

Malgré l'absence de statistiques fiables sur la production artisanale, il paraît évident que l'artisanat en Afrique de l'Ouest peut jouer un rôle prépondérant dans le développement de la filière cuir.

Justification du projet

Plusieurs importants facteurs relatifs au commerce influencent effectivement ou potentiellement l'industrie africaine du cuir.

En effet, il y a une forte tendance à l'exportation aux premiers stades de la transformation dans la chaîne d'approvisionnement africaine du cuir. Les matières premières et les cuirs semi-finis tendent à être exportés alors que les produits finis sont vendus sur le marché intérieur. Des quantités relativement exiguës de produits semi-finis, souvent les dessus de chaussure, sont exportés par le biais de la production sous-traitée.

Ensuite, des volumes importants de chaussures venant d'Asie et de chaussures d'occasion en provenance de l'Europe et de l'Amérique du Nord nuisent gravement à l'industrie locale de la chaussure. Le niveau de la pénétration totale des chaussures importées est de 73,3% pour l'ensemble de l'Afrique.

De plus, les projections montrent un accroissement de la demande mondiale d'articles en cuir autres que les chaussures, avec de bonnes possibilités d'exportation pour les produits fabriqués pour des marchés particuliers. Ce qui représente une bonne perspective de développement pour les entreprises africaines.

²Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, Situation Economique et Sociale du Sénégal, 2016

Cette étude vise principalement à répondre à la question suivante : « Quel est le processus de création d'une maison de maroquinerie africaine ? »

Objectif du projet

La création d'une maison de maroquinerie africaine se décline en plusieurs objectifs spécifiques à atteindre progressivement pour mettre à bien ce projet. Ces objectifs spécifiques sont d'abord la présentation du fonctionnement de l'entreprise, ensuite l'évaluation du coût et la rentabilité du projet, et enfin la présentation des risques et impacts économiques du projet.

L'intérêt de ce projet est de développer le savoir-faire africain dans la maroquinerie et aussi de promouvoir les articles issus de la production locale à travers le monde. L'offre de ce secteur est insuffisante malgré l'abondance aussi bien de matières premières que de main d'œuvre dont dispose l'Afrique. Aussi la réalisation de ce projet permettra au promoteur de se réaliser sur le plan financier et social. Par ailleurs, cette entreprise a un volet social du fait qu'elle générera des emplois et participera à l'essor de l'économie.

Démarche

Pour la réalisation de ce projet, la démarche de rédaction suivra plusieurs étapes.

Tout d'abord, la recherche des fournisseurs constitués à la fois de tanneurs (transformateurs de peau en cuir fini ou semi-fini) et des fabricants, artisans qui seront chargés de la confection des articles.

Ensuite, la recherche sur les sites spécialisés pour peaufiner mon offre de produits et leur qualité.

Aussi, faire une étude de marché en vue de déterminer mon marché potentiel et la somme que les clients sont prêt à déboursier

Enfin, la recherche de financement auprès des bailleurs de fonds pour le développement de mon entreprise.

Plan de rédaction

La rédaction de mon projet se présentera sous trois volets. Il débutera par une introduction générale qui indiquera la situation de la filière du cuir en Afrique puis au Sénégal, et du secteur de la maroquinerie. Ensuite, il s'agira de présenter le fonctionnement de l'organisation, la stratégie mettre en place et les différentes études. Enfin, sera question de déterminer le coût du

projet, faire l'étude financière pour terminer par l'analyse des impacts économiques et risques du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET

1.1. Présentation du contexte socioéconomique du pays

Pays sahélien situé dans la partie la plus occidentale de l'Afrique, en bordure de l'océan Atlantique, le Sénégal compte au moins 15,85 millions d'habitants (2017), dont environ un quart se concentre autour de la capitale, Dakar, et près de la moitié dans d'autres zones urbaines. Le Sénégal est l'un des pôles économiques les plus importants d'Afrique de l'Ouest. Le Sénégal est également l'un des pays les plus stables d'Afrique. Depuis son indépendance, en 1960, il a connu trois alternances politiques pacifiques. En 2016, un référendum constitutionnel a réduit le mandat présidentiel de sept à cinq ans.

En 2014, après des décennies de croissance très modeste, le Sénégal a adopté un nouveau plan de développement : le Plan Sénégal Émergent (PSE) vise à faire sortir le pays de ce cycle de croissance faible et de progrès insuffisants en matière de réduction de la pauvreté. Avec un taux de croissance supérieur à 7 % (tiré principalement par l'agriculture), le secteur primaire est le plus dynamique, mais le secteur secondaire se développe et devrait passer en tête d'ici quelques années. Du côté de la demande, ce sont les exportations et les investissements qui ont connu la progression la plus rapide. Le gouvernement poursuit la mise en œuvre du PSE et des réformes qui l'accompagnent. Ces mesures, qui visent à maintenir une croissance soutenue, concernent des projets d'investissement dans l'énergie, les infrastructures de transport et l'agriculture, ainsi que des changements en profondeur destinés à attirer davantage d'investisseurs privés.

La pauvreté, bien que toujours élevée, semble avoir reculé ces dernières années. La dernière enquête, qui remonte à 2011, évaluait à 47 % le taux de pauvreté. Les bonnes performances de croissance auraient permis de réduire ce chiffre de 4 à 7 %. Le Sénégal occupait la 162^e place (sur 188 pays) dans le classement de l'indice de développement humain 2017 (qui repose sur des données de 2015). Toutefois, avec 30 % des ménages les plus pauvres couverts, le système de filets sociaux du Sénégal est l'un des meilleurs d'Afrique³.

1.2. Etat de la situation du secteur et opportunités

En plus d'être un pôle économique de l'Afrique occidentale, le Sénégal se positionne parmi les pays les plus réformateurs d'Afrique subsaharienne. Considérant la problématique de l'emploi

³ Banque Mondiale, Présentation du Sénégal, 2018

des jeunes comme un axe prioritaire spécial dans toutes les stratégies nationales de développement économique et social, le gouvernement a décidé de la mise en place du PSE (Programme Sénégal Emergent), afin de favoriser l'éclosion de « champions nationaux » par la mise en place de structures ayant pour but de soutenir, encadrer, accompagner l'entrepreneuriat.

1.2.1. L'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)

Cette agence est le bras opérationnel du Ministère du Commerce, du Secteur informel, de la Consommation, de la Promotion des produits locaux et des PME pour fournir des services non financiers aux Petites et Moyennes Entreprises (PME). Elle est chargée d'assister et d'encadrer les PME qui en font la demande ou qui bénéficient de prêts de la part de l'Etat.

Objectifs :

- Favoriser la génération de PME pour renforcer les capacités productives du SENEGAL et densifier le tissu des PME
- Renforcer la compétitivité des entreprises pour favoriser la croissance économique du SENEGAL
- Assister les entreprises en difficulté

Services offerts :

- Accompagnement
- Conseils
- Etudes et veille
- Formation
- Problem solving
- Réseautage

1.2.2. Le Fonds de Garantie des Produits Artisanaux (FGPA)

C'est un mécanisme financier créé pour apporter des solutions aux imperfections actuelles du système de crédit artisanal. Il est une composante du Plan des Opérations Stratégiques de l'Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA), créée par le Décret 2002-934 du 03 octobre 2002.

Son objectif principal est d'améliorer les conditions d'accès au financement du secteur de l'artisanat. A ce titre, le FGPA doit renforcer le dispositif de financement de l'artisanat à travers

la couverture des risques encourus dans les opérations de prêt, au profit des promoteurs qu'il a accrédités auprès des établissements financiers agréés. Les cibles potentielles sont :

- Les entreprises artisanales
- Les artisans
- Les apprentis artisans en fin de formation
- Les diplômés des écoles de formation professionnelle d'artisans
- Les promoteurs privés désireux d'investir dans l'artisanat.

1.2.3. L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes ANPEJ

Elle a pour but de mettre en place un système intégré d'information et de suivi des groupes cibles sur le marché du travail, renforcer l'employabilité des jeunes et des groupes cibles, faciliter les conditions d'accès à un emploi aux jeunes et groupes cibles aux financements des projets, mener toutes actions pouvant promouvoir l'emploi des jeunes, élaborer un programme d'insertion professionnelle des marchands ambulants, contribuer à renforcer les capacités techniques et le niveau de conscience civique des marchands

1.3. Présentation de l'idée

LUXURY ITEM est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'articles (sacs, chaussures, ceintures) en cuir essentiellement pour homme. Basée à Dakar, elle a pour but de fournir des produits « Made in Africa » tant au niveau des matières premières qui seront issues de la production locale que du processus de production qui intégrera des artisans locaux.

L'idée de création de cette entreprise est née de la constatation du manque d'entreprises africaine dans ce domaine et d'offres d'articles de qualité à des prix abordables.

De plus, l'amour du cuir et la préférence à l'auto emploi nous ont conduit à réfléchir à la mise en place d'une entreprise de fabrication d'articles en cuir.

1.4. Impact du projet

Ce Projet aura plusieurs impacts à savoir :

- rehausser le savoir-faire des fabricants
- dynamiser le secteur qui est encore à un état artisanal

- redorer l'image des produits africains
- générer des emplois stables pour la population.

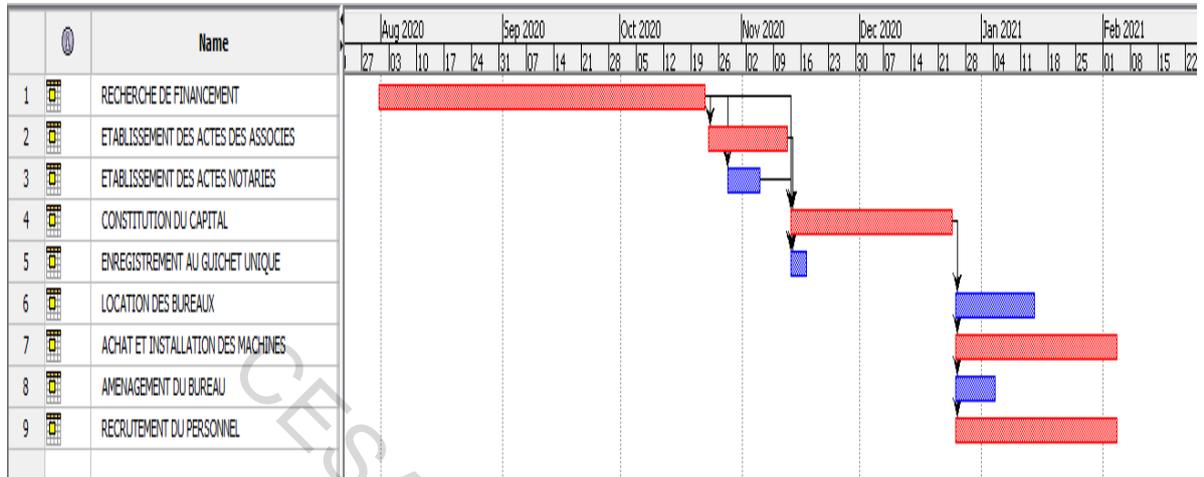
1.5. Plan de mise en œuvre

Tableau 1 : Plan de mise en oeuvre

NUMERO	TACHES	DUREE	DATE DE DEBUT	DATE DE FIN
1	Recherche de financement	2 mois	31/07/20	22/10/20
2	Etablissement des actes des associés	2 semaines	23/10/20	12/11/20
3	Etablissement des actes notariés	1 semaine	28/10/20	05/11/20
4	Constitution du capital	1 mois	13/11/20	24/12/20
5	Enregistrement au guichet unique	3 jours	13/11/20	17/11/20
6	Location du bureau	2 semaines	25/12/20	14/01/21
7	Achat et installation des machines	1 mois	25/12/20	04/02/21
8	Aménagement du bureau	1 semaine	25/12/20	04/01/21
9	Recrutement du personnel	1 mois	25/12/20	04/02/21

Source ; nous-mêmes

Figure 1 : Diagramme GRANTT



Source ; nous-mêmes

2. ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE

2.1. Choix du statut juridique

Au Sénégal, les formes des sociétés commerciales sont celles prévues dans le cadre de l'OHADA. Il s'agit de la :

- Société Anonyme (SA),
- Société à Responsabilité Limitée (SARL),
- Société en Nom Collectif (SNC),
- Société en Commandite Simple (SCS),
- Société par Action Simplifiée (SAS).
- L'entreprise individuelle
- Groupement d'intérêt économique (GIE)

Dans le cadre de ce projet, nous opterons pour la forme de la Société à Responsabilité Limitée (SARL). Ce choix est guidé par les considérations suivantes :

- la SARL est très crédible auprès des tiers ;
- elle jouit d'une grande capacité de mobilisation de fonds
- le risque n'est limité qu'aux apports ;

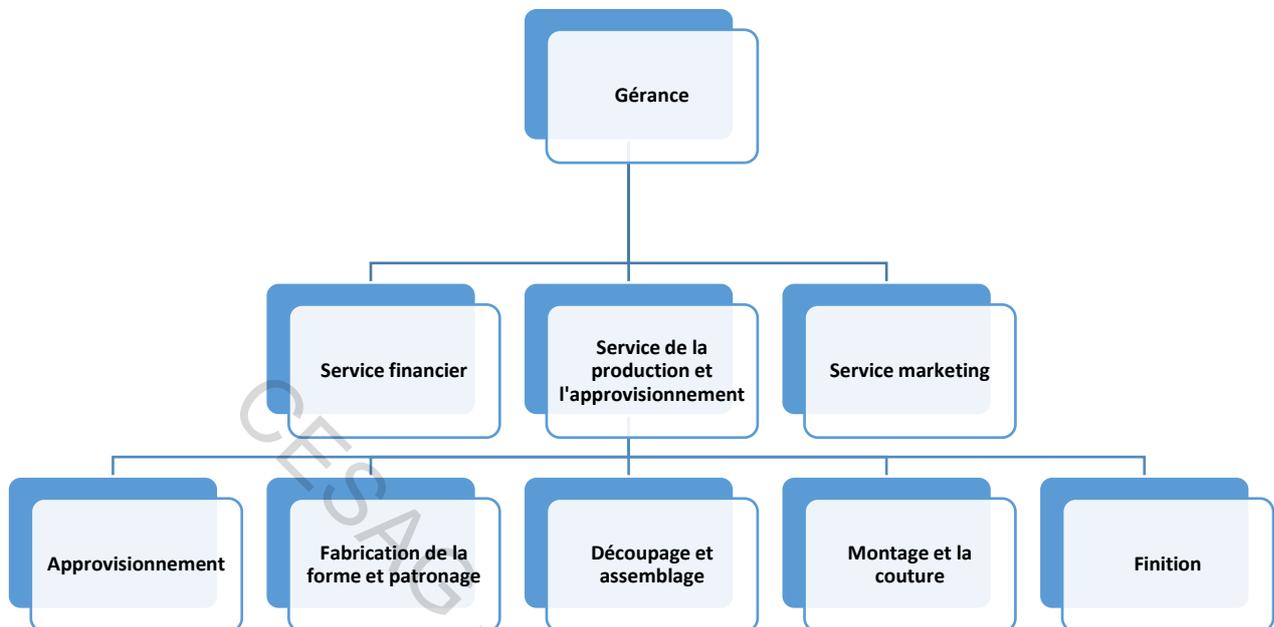
2.2. Présentation du promoteur et de l'équipe de projet

Actuellement étudiant en Master de Banque et Finance (MBF), Sékou Khalil OUATTARA est âgé de 22 ans et de nationalité ivoirienne. Titulaire d'une licence en sciences de gestion, son parcours académique lui a permis d'acquérir les connaissances et les outils nécessaires à la gestion d'un projet d'une telle envergure.

De plus le promoteur bénéficie d'une expérience qui lui a permis de développer son leadership et ses qualités de manager. En effet au cours de la période d'août 2017 à octobre 2017, il a eu a dirigé une équipe de 3 personnes dans le cadre de l'ouverture d'une école de management à Abidjan, précisément dans la commune de Cocody. Cette équipe avait pour but de faire la promotion la dite école qui entamait sa première année de fonctionnement et de gérer aussi bien l'aspect administratif et financier des inscriptions des nouveaux étudiants.

2.3. Structure organisationnelle

Figure 2 : Organigramme



Source ; nous-mêmes

Tableau 2 : Qualification et salaire de l'équipe

Poste	Diplôme	Salaire mensuel
Gérant (Promoteur)	BAC + 5	650 000 FCFA
Chefs de départements	BAC + 3 minimum	500 000 FCFA
Ouvriers	Brevet	100 000 FCFA

Source ; nous-mêmes

2.4. Evaluation de la faisabilité technique

Dans cette section, nous allons présenter l'étude technique du projet qui comprend : le choix de la zone d'implantation, la définition de la capacité de production, la description du processus de fabrication et enfin le plan des immobilisations.

2.4.1. Choix de la zone d'implantation

La zone choisie pour l'implantation du projet est le quartier de la médina à Dakar. Ce choix est motivé par la forte concentration d'acteurs de métiers du cuir dans la zone. En effet, ce quartier

est un véritable écosystème de la maroquinerie regroupant aussi bien les fournisseurs de peaux que la main d'œuvre.

2.4.2. Le processus de fabrication d'une chaussure en cuir

2.4.2.1. La conception du styliste

Tout commence avec l'esprit créatif du styliste. En fonction de ses envies, des attentes ou d'une inspiration il va dessiner la chaussure. Le dessin du styliste (mais également ses choix de matières et coloris) servira de guide tout au long de la fabrication.

2.4.2.2. La fabrication de « la forme » et « la coquille »

En fonction des désirs du styliste le formier, va réaliser la base de toutes les paires de chaussures du monde. Un volume indispensable pour fabriquer une paire de chaussures qu'on appelle « la forme ». Mais le formier ne tient pas uniquement compte des envies du styliste. Il va tâcher de réaliser une forme dans laquelle vos pieds vont pouvoir rentrer, respirer... Bref rendre la chose portable et même agréable à porter!

D'abord en bois, les formes, une fois validées, seront ensuite fabriquées en plastique et dans toutes les pointures nécessaires. Sachant que le cuir est "une surface plane" il va forcément falloir réussir à passer de l'un à l'autre! C'est le rôle du patronnier / modéliste.

Il va d'abord réaliser ce qu'on appelle « une coquille ». C'est une réplique, en volume, de la forme dans un plastique moins rigide sur lequel il va pouvoir dessiner. Sur cette coquille il va donc redessiner les lignes imaginées par le styliste et ainsi agencer entre eux les différents morceaux qui constitueront le dessus et la doublure de la chaussure (appelée tige).

Il matérialise et note toutes les informations utiles: coutures, remplis, perforations, etc. Tout cela sera fait en veillant à conserver des proportions élégantes mais aussi à garantir "les fonctions de base" de votre paire de chaussure:

- ouverture suffisamment grande pour pouvoir rentrer le pied
- éviter que le haut de la chaussure frotte sur la malléole,
- etc.

Le patronnier / modéliste va alors procéder à l'éclatement du dessin réalisé sur la coquille et ainsi mettre à plat les différentes pièces constituant la tige. C'est ainsi qu'on obtient les patrons des différentes pièces.

2.4.2.3. *La découpe des éléments*

Les patrons sont alors confiés au coupeur qui va les utiliser pour découper les différentes parties nécessaires pour fabriquer notre paire de chaussures dans les matières choisies par le styliste.

En plus de devoir manier avec dextérité des objets tranchant le coupeur à un rôle très important:

- il sélectionne les peaux: selon leur qualité (la qualité du cuir est bien évidemment un des éléments les plus importants dans la qualité finale des souliers) elles sont plus ou moins adaptées à la fabrication d'une paire de chaussures.

C'est sa connaissance de la matière qui va lui permettre de choisir la bonne peau pour réaliser la bonne pièce.

- Le cuir peut coûter très cher. Le coupeur doit donc optimiser au maximum la surface disponible sur la peau afin de limiter le plus possible les pertes!

C'est également lui qui découpe (en fonction des patrons) les renforts invisibles qui se trouveront entre le cuir du dessus et la doublure.

2.4.2.4. *L'assemblage des éléments*

Une fois découpés, tous les éléments vont être assemblés pour former le dessus de la chaussure. C'est ce qu'on appelle le piquage. C'est à partir de cette étape que les différents morceaux de cuir vont être cousus ensemble pour commencer à donner une forme à la chaussure.

Pour éviter d'avoir une surépaisseur lorsque deux morceaux de cuir se superposent le piqueur doit les parer. Cela signifie qu'on réduit volontairement l'épaisseur au niveau des liaisons entre les morceaux.

Le piqueur réalise aussi le rempliage : le bord de certaines pièces est plié sur lui-même puis collé et cousu afin d'obtenir une finition plus esthétique.

Le piquage se termine par le claquage qui est une opération au cours de laquelle on assemble l'avant et l'arrière de la chaussure ensemble pour obtenir la tige. Celle-ci sera alors lacée afin d'être prête à monter.

2.4.2.5. *Montage et semelage*

Dans cette opération on va donc mettre la tige assemblée en place sur la forme afin de donner le volume à la chaussure. La tige va ensuite être montée sur la forme et fixée en dessous (au

niveau de la semelle) à la première de montage (en cuir pour des chaussures de qualité ou en croute de cuir pour les autres).

Nous obtenons enfin une chaussure en volume. Selon les cas cette opération se fait à la main ou à la machine. Le cuir sera attaché à la première de montage grâce à des pointes dites “tête homme”. Au cours de cette opération le cuir est soumis à d’importantes contraintes : on tire fortement dessus afin de le faire épouser parfaitement la forme.

C’est également lors du montage qu’on pose un cambrion destiné à soutenir la voûte plantaire. Certains fabricants laissent alors la chaussure montée sur forme se reposer: c’est le temps de pose. Cela permet aux contraintes imposées aux matériaux (on vient quand même de forcer le cuir, une surface plane, à prendre un volume) de se diffuser pour une meilleure répartition et éviter les déformations lorsque la forme sera retirée.

Nous avons donc notre tige montée sur forme et fixée sur la première de montage.

On passe maintenant au montage de la semelle. Dans le cas d’une semelle en cuir celle-ci est découpée avec un emporte-pièce en fer forgé dans un cuir à tannage végétal extra-lent afin d’obtenir un cuir plus dense qui ne se fripera pas lorsqu’il sera plié.

Dans un premier temps la semelle va être encollée, à la première de montage. À l’aide d’une fraiseuse on retire le surplus de cuir de la semelle.

Dans certains cas la semelle est également “verrée” afin de permettre, ensuite, une belle finition à la cire sur la semelle et le talon.

La semelle et le talon sont alors poncés pour obtenir un rendu bien uniforme mais également une meilleure tenue des finitions.

2.4.2.6. Finition

Pose, si nécessaire d’œillets, laçage définitif, brûlage des fils qui dépassent, etc.

On entre ici dans les petits détails qui ont néanmoins de l’importance pour une paire de chaussures de qualité.

Certains poussent les finitions jusqu’à teinter la semelle, le talon et l’éventuelle trépointe pour obtenir une harmonie de couleur qui, elle aussi, rend les souliers encore plus beaux.

2.4.3. Processus de fabrication d'une ceinture en cuir

2.4.3.1. La coupe

Une ceinture n'est pas large mais longue ce qui demande un vrai travail de sélection et de coupe. On observe la peau afin de s'assurer qu'elle ait le moins d'imperfections (veines, blessures, insectes...). Bien que la qualité des peaux choisies pour nos ceintures nous épargne en grande partie ce genre de problèmes, il faut toujours vérifier que le cuir sera impeccable dans toute la longueur. On coupe donc toutes les parties nécessaires à la réalisation de la ceinture, cuir extérieur et doublure.

Chaque élément est refendu, c'est à dire qu'on désépaissît les cuirs, particulièrement les bords afin de pouvoir obtenir une ceinture pas trop épaisse

2.4.3.2. L'encollage

On colle ensuite les parties (cuir extérieur, doublure, âme) entre elles pour obtenir une seule et même bande. On ajuste la ceinture à la taille demandée. A l'aide d'un fer à frapper on définit l'emplacement de la boucle puis on fait les trous de réglage.

2.4.3.3. La découpe et la couture

L'assemblage des bandes de cuir est recoupé afin d'obtenir des bords nets et le bout de la ceinture est coupé à l'aide d'un emporte-pièce. On détermine également la taille de la bande par rapport à la commande en cours puis on effectue les trous de réglage en fonction de la taille commandée. Ensuite, les bandes sont piquées.

2.4.3.4. Finitions

Une ouverture est faite pour la mortaise pour pouvoir passer l'ardillon

Les tranches de la ceintures sont légèrement poncées avant d'effectuer la peinture de tranche, afin de rendre uniforme les différentes couches de cuir.

La ceinture et les passants sont ensuite cousus et la boucle est fixée sur la sangle.

2.4.4. Processus de fabrication d'un sac en cuir

2.4.4.1. La coupe des premières pièces

La première étape est la plus logique : il faut dessiner le modèle. Des sacs, il en existe différents types : des grands, des petits, des ronds, des carrés. Mais dans tous les cas, le schéma reste globalement le même. Seules les formes et les tailles des pièces changent.

Ainsi, le modéliste dessine le patron du sac en cuir à créer. Il se penche sur ses feuilles ou son ordinateur pour établir le nombre de pièces exactes à couper pour la confection. Il indique également des dimensions précises et dessine les zones à tailler puis à coudre entre elles. En clair, le travail du modéliste est capital, car il régule toute la chaîne de fabrication.

Une fois le patron terminé et validé, une liste des matériaux à utiliser est établie. Celle-ci permet au magasinier de préparer tout ce qui est nécessaire au bon déroulement des étapes qui suivent. Parmi ces matériaux, on trouve notamment le cuir. La peau doit être sélectionnée avec tact. Chaque pièce doit être identique pour créer le sac le plus uniforme possible.

Enfin, le patron passe entre les mains du coupeur. Il est l'artisan désigné à la coupe des pièces du sac. Il lui revient la lourde tâche de découper les pièces du patron dans le cuir. C'est un travail qui peut être fait grâce à une presse (manuelle ou automatique) ou à la main.

2.4.4.2. La préparation des pièces

Une fois que l'artisan-coupeur a terminé son labeur, il obtient des pièces dépariées du sac en cours de confection. Celles-ci sont alors teintées d'une couleur uniforme. La coloration sert à cacher les parties coupées et à uniformiser les pièces pour la suite de la fabrication.

D'autre part, on refend les pièces qui en ont besoin. L'étape de refente vise à uniformiser l'épaisseur des pièces à l'aide d'une machine spécialisée. Si cela est nécessaire, on tranche le cuir dans son épaisseur afin d'obtenir plusieurs pièces de couches égales.

L'étape de parage vient terminer la préparation des pièces découpées. Le but est de tailler le bord des pièces de cuir selon le patron. Ces bords seront mis en contact lors de l'assemblage et pourront être cousus plus facilement par la suite.

2.4.4.3. L'assemblage du sac en cuir

Les pièces du sac sont maintenant prêtes. Les artisans du cuir peuvent désormais commencer le montage du sac. La première étape est le positionnement des pièces entre elles avec l'aide d'une colle. Cette opération est délicate, car les pièces doivent être positionnées exactement comme l'indique le patron. Chaque surplus doit être retiré à la main pour éviter les débordements disgracieux.

Le sac ainsi assemblé est cousu. Il est possible de faire réaliser cette étape par une machine. Cependant, il est évident que le rendu sera moins intéressant qu'une couture à la main faite par un artisan. Les coutures à la main ne sont pas les plus aisées à effectuer. En effet, le cuir est dur et il est nécessaire d'effectuer des trous avec une alêne.

Des insertions utiles sont effectuées. Par insertions utiles nous parlons des fermetures à glissières et autres bandoulières. Ici, c'est une machine à coude qui est utilisée sous la direction attentive d'un artisan. Enfin, on appose des accessoires pour terminer le sac en cuir. C'est donc à ce moment précis que sont rajoutés les pressions, les décorations métalliques et autres ornements qui font l'esthétique du sac.

2.4.4.4. Le finissage

Une fois que toutes les étapes précédentes ont été réalisées, il ne reste plus qu'à peaufiner les détails et à emballer la pièce. Le finissage est l'opération qui termine la confection du sac en cuir. On traque alors les moindres irrégularités et autres petits défauts. On prépare alors l'accessoire pour l'envoi. Le préparateur y place du rembourrage pour créer du volume et emballe le tout dans du papier de soie.

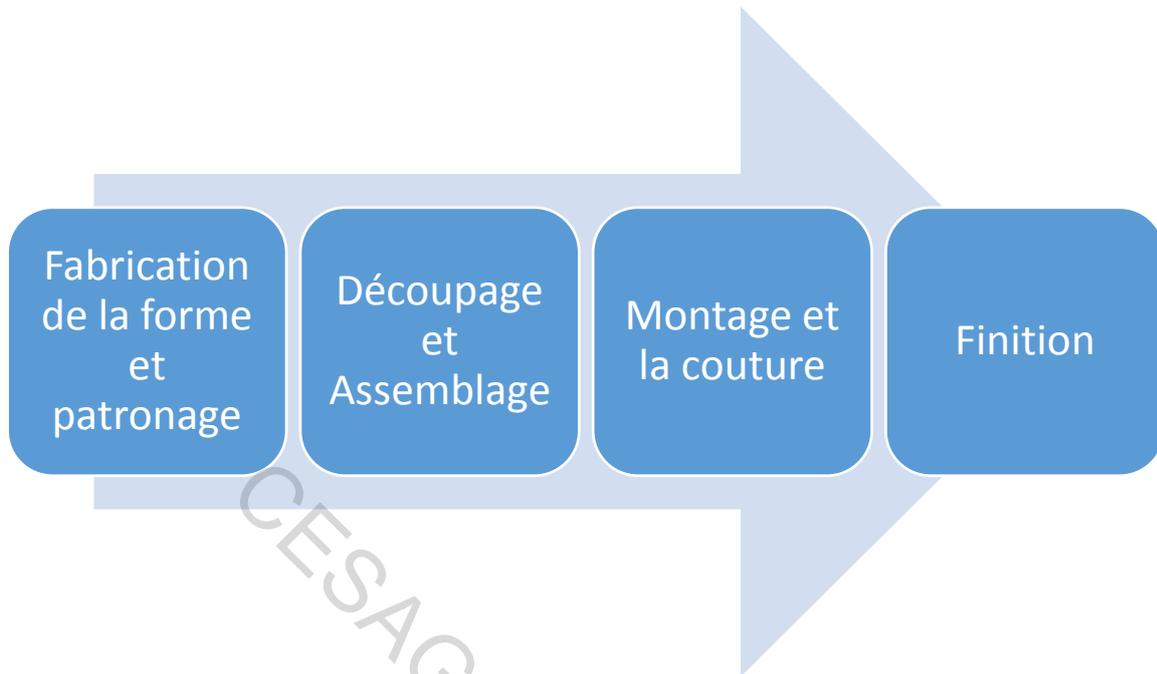
Au final, la création d'un sac en cuir prend de nombreuses heures. Au final, nous obtenons des pièces d'exception qui ont une durée de vie quasiment illimitée. On trouve alors des styles différents que l'on préfère l'utile ou l'agréable.

2.4.5. Synthèse des processus

Au regard des processus de production de nos différents articles (chaussures, sacs et ceintures), plusieurs étapes se profilent mais nous pouvons les regrouper en 4 grandes étapes de production :

- La fabrication de la forme et patronage
- Le découpage et l'assemblage
- Le montage et la couture
- La finition.

Figure 3 : Synthèse du processus de production



Source ; nous-mêmes

Tableau 3 : Liste des machines

Machines	Quantité	Nombre d'employés
<u>Forme et patronage</u> Coffret d'outils (couteaux, lissettes, maillets, etc)	2	1
<u>Découpage et assemblage</u> -Machine à refendre	1	1
<u>Montage et couture</u> -Machine à encoller -Machine à piquer automatique	1 3	4
<u>Finition</u> Machine à poser les accessoires	1	2

Source ; nous-mêmes

3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING

3.1. Etude de marché

3.1.1. Diagnostic externe

3.1.1.1. Le macro-environnement

Tableau 4 : PESTEL

PESTEL	Opportunités	Menaces
Politique	-Réforme pour favoriser l'entreprenariat -Structures d'appui aux acteurs du métier du cuir (ADPA)	
Economique	-Emergence d'une classe moyenne à forte capacité de consommation -Croissance économique élevée -Croissance du marché de la maroquinerie	-Faible pouvoir d'achat des populations -Droits de douane élevés -Importations massives de produits contrefaits venant d'Asie. -Importation massive de produits de seconde main venant d'Europe (Sacs, chaussures,...)
Socioculturel	Intérêt grandissant de la population pour les produits locaux	-Préférence de certaines personnes pour les produits de contrefaçon -Popularité des articles d'occasions
Technologique	-La popularité d'internet permet une meilleure communication avec la clientèle et le développement du e-commerce -Le développement de l'e-banking et de nouveaux moyens de paiement	-Indisponibilité de certaines machines nécessaires à la production sur le marché africain -domaine à forte dominance artisanale avec des pratiques informelles
Ecologique	Existence et développement de matières respectueuses de l'environnement (cuir à base de peau d'ananas)	
Légal		Absence de cadre légal spécifique à l'activité

Source ; nous-mêmes

3.1.1.2. *Le micro-environnement*

a) *Offre*

▪ **Typologie de l'offre**

L'offre d'articles en cuir au Sénégal est assurée par plusieurs acteurs dont :

- les grandes multinationales occidentales (Fendi, Guess, Lancel, etc)
- les petites marques indépendantes (Tongoro, Nana Wax, etc)
- les importations de produits de contrefaçon
- les importations d'articles d'occasion

▪ **Fournisseurs**

L'offre de matières premières est assurée par les tanneries locales qui fournissent les producteurs en grande quantité de cuir. Ces tanneries sont la SENTA qui représente 60% des parts de marché et FRANVASCO qui représente 18%⁴. Les productions de ces deux poids lourds sont dédiées à l'exportation et aux grandes marques ayant d'importantes capacités de production. Les marques profitent d'économies d'échelle qui leurs permettent de proposer leurs articles à des prix concurrentiels. Cette offre est estimée à environ 1756 tonnes de peaux et cuirs en 2017⁵.

Une bonne partie de la demande des petites marques de maroquinerie est satisfaite par les importations de cuir parce que le marché local est très réduit du fait de la cherté, de l'indisponibilité et des difficultés d'accès au cuir fini produit par les industriels locaux. L'estimation de cette importation est de 305 tonnes. Les revendeurs de peaux tannées les fournisseurs de ce petit marché sont avec lesquels elles achètent des quantités en adéquation avec leurs capacités de production, obtiennent de meilleures facilités de paiement et bénéficient d'une offre variée de produits.

▪ **La distribution actuelle**

La distribution actuelle se fait à travers plusieurs canaux à la savoir la distribution physique et le e-commerce.

La distribution physique est la plus répandue des deux. 9 marques sur 10 possèdent leur propre réseau de distribution physique⁶. A travers le design des boutiques, les services sur-mesure, les marques font beaucoup plus qu'exposer leurs produits. Elles offrent une véritable expérience

⁴ Senegalcommerce.sec.gouv.sn

⁵ Agence Nationale de la Statistique et la Démographie, Situation économique et sociale du Sénégal, 2017

⁶ Fashionnetwork.com

d'achat, vendent un rêve au client en vue de le fidéliser. Les boutiques sont conçues de façon à refléter l'image de la marque, sa vision, ses valeurs, son savoir-faire.

Aussi les nouvelles technologies et les nouveaux modes de consommation poussent les marques à adapter leurs différents canaux. Le e-commerce de plus en plus grandissant dans nos économies, bouleverse les standards avec ses non négligeables tels que la réduction des charges liées au réseau de distribution, la réduction du nombre d'intermédiaires, la rapidité des livraisons etc.

La couverture du marché est plutôt sélective dans ce secteur. Les marques préfèrent disposer elles-mêmes de leurs canaux de distribution afin de mieux contrôler leur image et leurs relations clientèles qui sont primordiales pour leur développement. D'autres font intervenir des intermédiaires, mais ceux-ci sont sélectionnés avec les plus grands soins.

b) Demande

▪ **Typologie de la demande**

La demande est constituée essentiellement de particuliers. Ils utilisent ces articles pour des besoins quotidiens (se vêtir, transporter des objets) et y consacrent une petite partie de leurs revenus. La clientèle haut de gamme quant à elle en est friande car c'est un moyen d'exhiber sa richesse. Elle dépense des sommes importantes en maroquinerie et est très sensible aux éditions limitées.

▪ **Taille de la demande.**

Le Sénégal ne possède qu'une seule Fabrique de chaussure la SEDAR NEW TEAM qui produit environ 1200 paires de chaussures par jour. Il existe cependant de petites unités de production artisanales, mais pour ces derniers, le manque de capacités de conception, l'absence de compétences opérationnelles, de supervision et de gestion, la rareté des connaissances relatives aux intrants adaptés et aux techniques du marché se traduisent par une faible productivité et un niveau de compétitivité relativement bas.

Le marché de chaussures au Sénégal est un très grand marché approvisionné principalement avec les importations, du fait de la quasi-inexistence de l'industrie locale moderne de fabrication de chaussures et d'articles divers en cuir (sacs, vestes, jackets, ceintures, etc.). En 2018 les importations de chaussures étaient estimées à 1218 millions de FCFA⁷. En 2017, ces importations représentaient un volume de 5,9 millions de paires.

⁷ Agence Nationale la Statistique et de la démographie, Bulletin de mai 2018

▪ Comportement du consommateur

Dans le but de mieux cerner le comportement du consommateur qui constitue notre marché potentiel, nous avons opté parmi les différents outils de l'étude de marché pour une enquête par questionnaire.

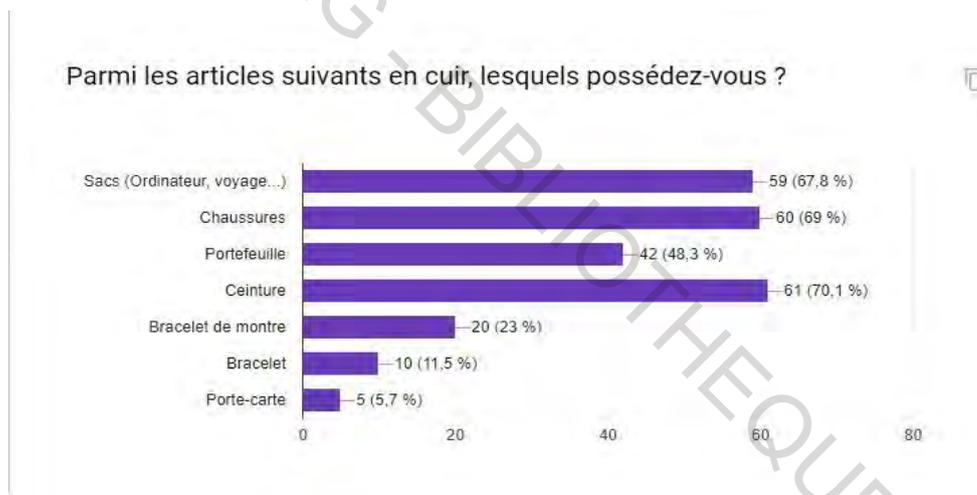
Le choix de cette technique se motive par le fait qu'elle permet d'avoir des questions précises et immédiates.

Compte tenu de diverses contraintes, notre enquête a été réalisée sur une population de 100 personnes.

Pour déterminer notre stratégie marketing, nous avons relevé quelques graphiques qui illustrent les comportements et habitudes de notre clientèle potentielle.

- Les différents articles détenus par la clientèle

Figure 4 : Articles détenus par la clientèle



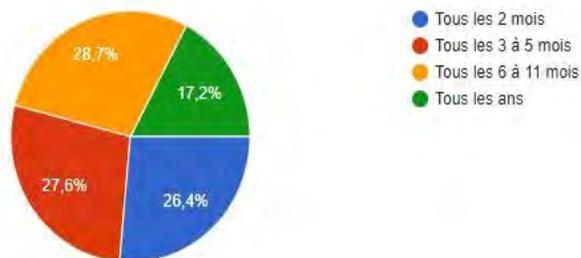
Source ; nous-mêmes

Ce graphique nous montre que la clientèle possède plusieurs types de produits de parmi ceux listés. Les articles les plus populaires sont en premier lieu les ceintures, ensuite les chaussures et enfin les sacs.

- La fréquence d'achat d'une nouvelle chaussure

Figure 5 : Fréquence d'achat d'une nouvelle chaussure

A quelle fréquence achetez-vous une nouvelle chaussure ?



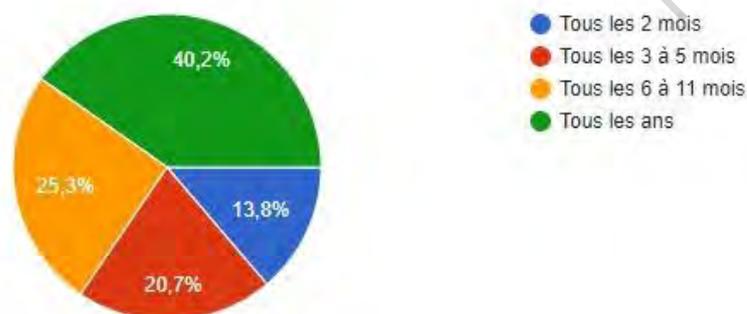
Source ; nous-mêmes

Au regard de ce graphique nous remarquons que les différentes fréquences sont presque équivalentes, cependant 82,8% (27,6%+28,7%+26,4%) de la population achète au moins une nouvelle chaussure en moins d'un an tandis que 17,2% le fait dans une périodicité supérieure à 1 an.

- La fréquence d'achat d'un nouveau sac

Figure 6 : Fréquence d'achat d'une nouvelle chaussure

A quelle fréquence achetez vous un nouveau sac ?



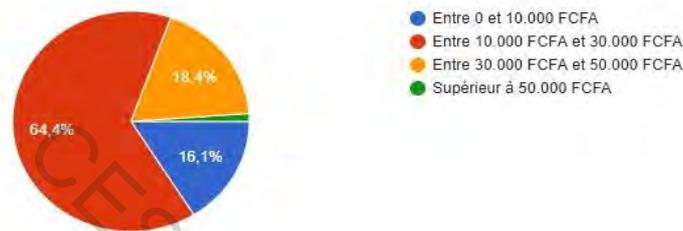
Source ; nous-mêmes

On note que 40,2% de la clientèle achète un nouveau sac à une périodicité annuelle tandis que 59.8% de la population achète à une périodicité inférieure à un an.

- Prix d'acceptabilité pour une chaussure

Figure 7 : Prix d'acceptabilité pour une chaussure

Quel prix seriez-vous prêt(e) à consacrer pour l'achat d'une chaussure en cuir "Made in Africa" ?



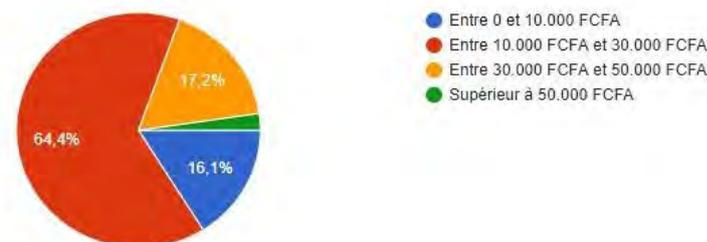
Source ; nous-mêmes

La majorité des personnes des personnes questionnées soit 64.4% situe le prix idéal pour une chaussure dans un intervalle de [10.000 FCFA ; 30.000 FCFA], ensuite le reste de la population est partagé entre un intervalle de [30.000 FCFA ; 50.000 FCFA] soit 18.4% et 16.1% des personnes l'évalue à moins de 10.000 FCFA. Seul 1.1% des personnes sont prêtes à déboursier plus de 50.000 FCFA.

- Prix d'acceptabilité pour un sac

Figure 8 : Prix d'acceptabilité pour un sac

Quel prix seriez-vous prêt(e) à consacrer pour l'achat d'un sac en cuir "Made in Africa" ?



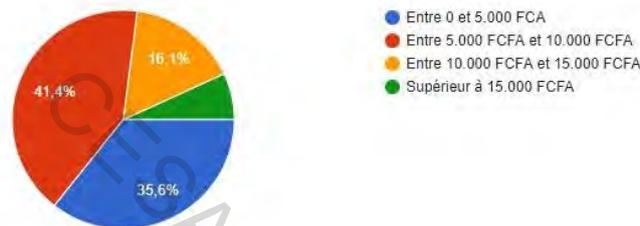
Source ; nous-mêmes

A la lumière du graphique, nous notons qu'une grande partie de la clientèle à hauteur de 64.4% est prête à dépenser une somme dans l'intervalle de [10.000 FCFA ; 30.000 FCFA] pour l'achat d'un sac. Les autres intervalles se partagent 35.6% de la clientèle interrogée.

- Prix d'acceptabilité pour une ceinture

Figure 9 : Prix d'acceptabilité pour un sac

Quel prix seriez-vous prêt(e) à consacrer pour l'achat d'un portefeuille/bracelet de montre/ceinture en cuir "Made in Africa" ?



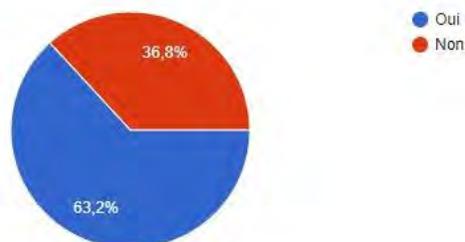
Source ; nous-mêmes

Selon 41.4% de la population, le prix idéal pour une ceinture se situe dans l'intervalle [5.000 FCFA ; 10.000 FCFA], ensuite 35,6% l'évalue à moins de 5.000 FCFA. Un plus petit pourcentage soit 16,1% est prêt à déboursier entre 10.000 FCFA et 15.000 FCFA.

- Sensibilité de la population au critère « Made in Africa »

Figure 10 : Sensibilité de la population au critère « Made in Africa »

Le "Made in Africa" est-il un critère de sélection ?



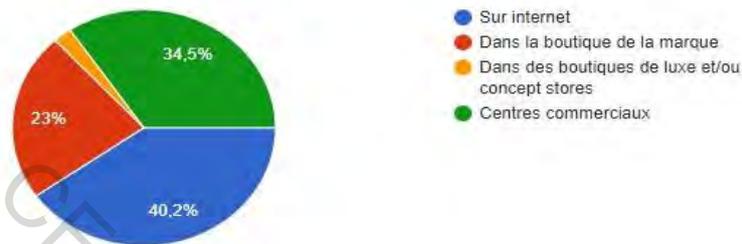
Source ; nous-mêmes

Pour 63.2% de la population, le « Made in Africa » est un critère de choix dans l'achat d'un article en cuir.

- Répartition par préférence de canal de distribution

Figure 11 : Répartition par préférence de canal de distribution

Où souhaiteriez-vous que ces produits soient vendus ?



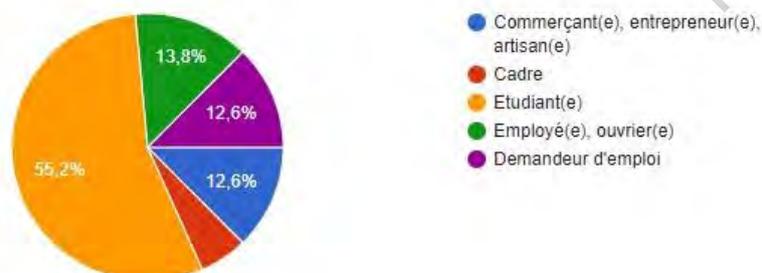
Source ; nous-mêmes

La majeure partie des personnes interrogées (40.2%) préfère que les produits soient disponibles sur internet et le reste de la population est partagé entre les centres commerciaux (34.5%) et une boutique propre à la marque (23%).

- Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Figure 12 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?



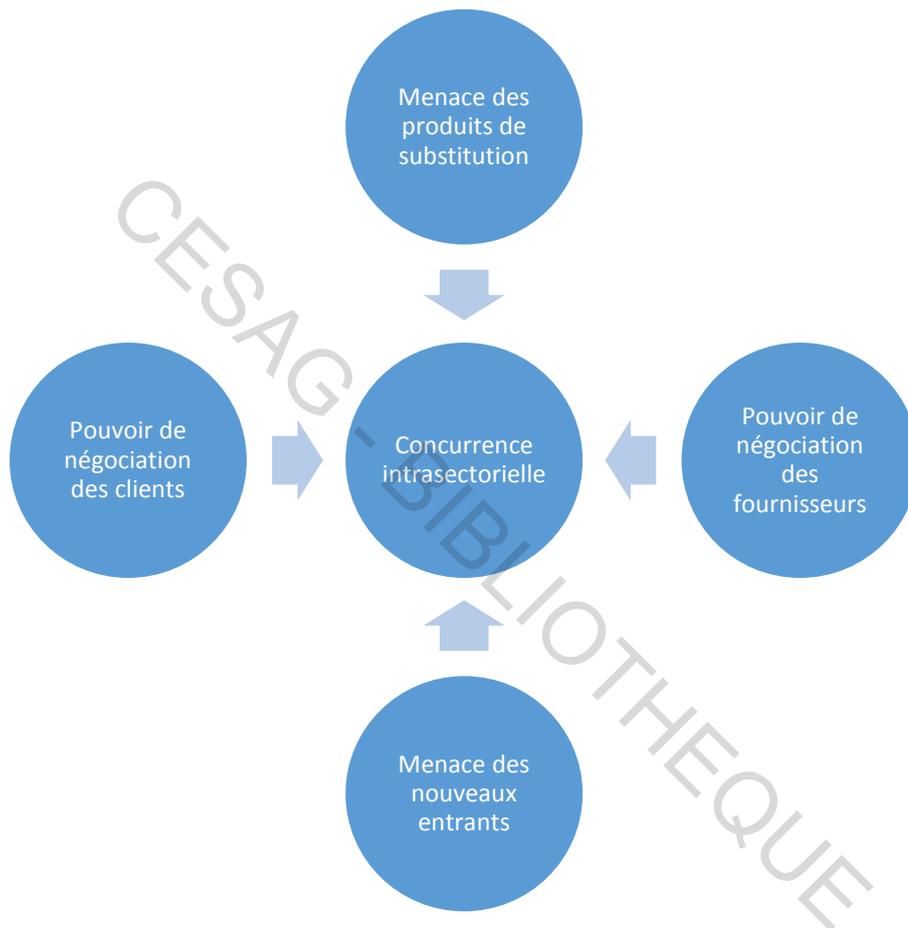
Source ; nous-mêmes

Les étudiants ont le plus grand effectif soit 55.2% de la population, ensuite viennent les employés avec 13.8%, les demandeurs d'emploi et les entrepreneurs avec 12.6%. Enfin les cadres ont le plus petit effectif avec 5.8%.

c) Concurrence

- Les cinq forces de Porter

Figure 13 : Force de Porter



Source ; nous-mêmes

L'intensité concurrentielle est fonction du pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, des produits de substitution et de la concurrence intra sectorielle.

Les fournisseurs de cuirs sont nombreux et proposent tous les mêmes produits à quelques différences près. Il existe à ce jour plus de 20 tanneries sur le territoire sénégalais dont deux leaders à savoir SENTA et FRANVASCO qui possèdent 78% de part de marché. De plus il y a une multitude de petits fournisseurs (revendeurs de cuir) qui n'ont fait l'objet de recensement à ce jour. Leur pouvoir de négociation est cependant faible.

La menace des nouveaux entrants est quant à elle forte. La culture de l'entrepreneuriat étant grandissante en Afrique, nombre de jeunes se tournent vers le secteur de la maroquinerie. De plus de grands groupes mondiaux de l'industrie de la mode s'installent progressivement sur le continent et attirent massivement la clientèle du fait de leur notoriété.

Malgré la multitude de marque qui existent, les clients ont un pouvoir de négociation faible car ils n'ont aucune incidence sur la fixation des prix. Ils paient au comptant les montants affichés sur les articles sauf dans certains petits commerces où ils négocient des réductions sur les prix de base.

Ces biens sont achetés à la fois pour la créativité, l'innovation mais aussi pour la notoriété de la marque. S'appuyant sur une clientèle à fort pouvoir d'achat, celle-ci même en cas de retournement conjoncturel reste fidèle. La menace des produits de substitution demeure alors faible.

La concurrence intra sectorielle est forte car il existe une multitude de marques qui se partagent le marché en plus des produits de contrefaçon importés d'Asie.

- Tableau de synthèse

Tableau 5 : Tableau de synthèse

5 forces	Très faible (1)	Faible (2)	Moyen (3)	Fort (4)	Très Fort (5)
Pouvoir de négociation des fournisseurs	x				
Menace des nouveaux entrants				x	
Pouvoir de négociation des clients		x			
Menace des produits de substitution		x			
Concurrence intra sectorielle				x	
Intensité concurrentielle	[5 ; 8]	[9 ; 12]	[13 ; 17]	[18 ; 21]	[22 ; 25]

Source ; nous-mêmes

Au regard de cette analyse, nous notons que l'intensité concurrentielle qui cumule un score de 13 traduit une concurrence de niveau moyen cependant il existe deux grandes menaces qui sont la menace des nouveaux entrants et la concurrence intra sectorielle.

3.1.2. Diagnostic interne

Tableau 6 : Diagnostic interne

	Forces	Faiblesses
Management	-Compétences managériales	-Expérience nouvelle dans le domaine
Production et Approvisionnement	-Qualité des articles -Un processus de production entièrement local -Facilité d'approvisionnement	-Risque de défaut au niveau de la qualité du cuir
Marketing	-Communication axée sur les réseaux sociaux	

Source ; nous-mêmes

3.1.3. Synthèse du diagnostic

Pour mener à bien notre diagnostic, nous allons utiliser la matrice SWOT qui est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique.

Tableau 7 : Synthèse du diagnostic

INTERNE	Forces -Compétences managériales -Qualité des articles -Un processus de production entièrement local -Faible pouvoir de négociation des clients	Faiblesses -Expérience nouvelle dans le domaine -Menacé des nouveaux entrants -Pouvoir de négociation des clients élevés
EXTERNE	Opportunités -Structures d'appui aux acteurs du métier du cuir -Emergence d'une classe moyenne -Croissance du marché de la maroquinerie - Intérêt grandissant de la population pour les produits locaux -La popularité d'internet permet une meilleure communication avec la clientèle et le développement du e-commerce -Le développement de l'e-banking et de nouveaux moyens de paiement	Menaces -Faible pouvoir d'achat des populations -Droit de douane élevés -Importations massives de produits contrefaits venant d'Asie - Préférence de certaines personnes pour les produits de contrefaçon -domaine à forte dominance artisanale avec des pratiques informelles - Absence de cadre légal spécifique à l'activité

Source ; nous-mêmes

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.

Il s'articule autour de deux types de stratégies :

- La stratégie corporate ;
- La stratégie business.

3.2.1. Les stratégies Corporate

La stratégie d'entreprise désigne l'ensemble des choix d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activité d'une organisation en vue de réaliser ses objectifs. Les axes de stratégies classiques cherchent à assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité et le bien-être qu'elle apporte aux salariés.

Elle correspond aux axes de développement choisis pour l'entreprise et se concrétise à travers un système d'objectifs et un modèle économique (ou une chaîne de valeur) piloté par un processus décisionnel complexe : la décision stratégique.

Le portefeuille d'activités de LUXURY ITEM se présente comme suit :

- La fabrication et commercialisation de chaussures en cuir
- La fabrication et commercialisation de sacs en cuir
- La fabrication et commercialisation de ceinture en cuir.

Ce portefeuille nous conduit à établir des domaines d'activités stratégiques (DAS) selon les critères suivants :

- La technologie utilisée
- La satisfaction du besoin
- La clientèle.

Les différents domaines d'activités stratégiques de LUXURY ITEM sont donc :

- La fabrication et commercialisation de chaussures en cuir
- La fabrication et commercialisation de sacs en cuir
- La fabrication et commercialisation de ceinture en cuir.

Pour nous aider dans le choix de la stratégie, nous utilisons la matrice d'Igor ANSOFF.

Tableau 8 : Matrice d'Igor ANSOFF

		Produit	
		Actuel	Nouveau
Marché	Actuel	Spécialisation	Diversification de produit
	Nouveau	Diversification de marché	Diversification totale

Source ; nous-mêmes

Le choix de notre stratégie porte sur la diversification de produit. En effet, la maroquinerie est un marché déjà existant composé de plusieurs produits, avec plusieurs entreprises qui y exercent.

Notre offre d'articles « Made in Africa » s'inscrit dans une optique d'innovation des designs des produits existants pour les adapter à une identité africaine. En ce sens, nous intégrons un ancien marché avec des produits nouveaux.

3.2.2. Les stratégies Business

Les stratégies business sont les approches qui permettent d'avoir une meilleure maîtrise que les concurrents de certaines compétences qui constituent un facteur décisif de succès dans un domaine d'activités stratégiques.

Dans le processus de choix de la stratégie business, nous allons d'abord recenser les différents domaines d'activités stratégiques.

Tableau 9 : Matrice de Porter

		Avantage stratégique	
		Caractère unique du produit	Coût faible
Cible stratégique	Cible	Différenciation	Domination par les coûts
	Segment	Concentration	

Source ; nous-mêmes

La stratégie business adoptée est la différenciation, notre offre « Made in Africa » correspond à une sophistication du fait qu'elle est de meilleure qualité et d'un prix élevé par rapport aux produits les plus répandus sur le marché qui sont souvent les contrefaçons importées d'Asie.

3.3. Plan stratégique d'activités

Le plan stratégique d'activités s'articule autour de deux points séquentiels :

- La stratégie marketing
- Le mix marketing

3.3.1. La stratégie marketing

3.3.1.1. La segmentation

Le marché peut-être segmenté en plusieurs catégories socioprofessionnelles qui sont les entrepreneurs, les cadres, les étudiants, les demandeurs d'emploi.

3.3.1.2. Le ciblage

Le segment ciblé par LUXURY ITEM est celui des cadres d'entreprise. En effet, notre choix c'est porté sur segment car ils appartiennent généralement à la classe moyenne ou la classe aisée jouissant d'un confort financier et capable de dépenser régulièrement pour des produits de qualité.

3.3.1.3. Le positionnement

Le positionnement d'une offre (marque, service, produit, solution, etc.) est la catégorie mentale dans laquelle on veut l'inclure et sa position psychologique par rapport aux offres concurrentes appartenant à cette catégorie.

LXURY ITEM a donc choisi de se positionner sur du milieu de gamme.

3.3.2. Le mix marketing

Le marketing mix regroupe l'ensemble des décisions et actions marketing prises pour assurer le succès d'un produit, d'un service, d'une marque ou d'une enseigne sur son marché.

On considère traditionnellement que les décisions et actions du marketing mix sont prises dans quatre grands domaines qui sont :

- La politique produit

- La politique de prix
- La politique de communication
- La politique de distribution

3.3.2.1. *La politique de produit*

L'offre de produits de LUXURY ITEM est composée de trois éléments qui sont :

- Les chaussures en cuir de type souliers
- Les sacs d'ordinateurs en cuir
- Les ceintures en cuir

3.3.2.2. *La politique de prix*

La démarche consiste à déterminer le prix de vente en fonction d'un environnement préalablement analysé (coûts de production, du comportement, de la demande et de l'intensité de la concurrence).

Le prix fixé résulte de la somme du prix de revient du produit et d'une marge correspondant au bénéfice escompté :

Prix de vente = prix de revient + marge

Pour la fixation de la marge, nous nous sommes basés sur les résultats de notre étude sur le comportement des consommateurs. Vu que notre stratégie business correspond à un écrémage, les prix pratiqués seront supérieurs à ceux pratiqués par la concurrence.

a) *Le prix de vente des chaussures*

Tableau 10 : Tarification d'une chaussure

Eléments	Prix unitaire
Matière première	9075
Main d'œuvre	4950
Frais généraux	2475
Prix de revient	16500
Marge commerciale	13500
Prix de vente	30000

b) *Le prix d'un sac*

Tableau 11 : Tarification d'un sac

Eléments	Prix unitaire
Matière première	11550
Main d'œuvre	4813
Frais généraux	2887
Prix de revient	19250
Marge commerciale	15750
Prix de vente	35000

c) Le prix d'une ceinture

Tableau 12 : Tarification d'une ceinture

Eléments	Prix unitaire
Matière première	4950
Main d'œuvre	2475
Frais généraux	1650
Prix de revient	8250
Marge commerciale	6750
Prix de vente	15000

3.3.2.3. La politique de distribution

Le circuit de distribution choisi pour ce projet est un circuit ultra-court. En effet, nos produits seront mis à la disposition de la clientèle par le biais des réseaux sociaux qui sont des outils formidables pour atteindre une vaste clientèle tout en réduisant les coûts liés à la gestion des boutiques physiques.

De plus nous avons affaire à une clientèle ultra connectée, qui est de plus en plus séduite par les via internet.

3.3.2.4. La politique de communication

La communication de LUXURY ITEM sera exclusivement axée sur les réseaux sociaux. Grâce au ciblage par centre d'intérêt, il nous sera plus facile de cerner notre clientèle et de l'atteindre avec les moyens de communication adaptés tels que les contenus sponsorisés.

Aussi, la promotion se fera par le biais des « influenceurs » qui grâce à leur grand nombre d'abonnés nous permettrons de toucher un maximum de personnes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

4.1. Business model

Tableau 13 : Business model

<i>Partenaires clés</i> - Tanneries - Hébergeur de site	<i>Activités clés</i> - Approvisionnement de cuir - Production - Management de la base de données clients	<i>Offre (proposition de valeur)</i> - Offre *exhaustive - Service - Rapidité	<i>Relation client</i> - Privilégié - Création d'une communauté autour de la marque	<i>Segments de clientèle</i> - Cadres - Entrepreneurs - Salariés
	<i>Ressources clés</i> - Equipe managériale - Processus de fabrication local - Equipements de bonne qualité		<i>Canaux de distribution</i> - E-boutique	
<i>Structure des coûts</i> - Coûts fixes (personnel, loyer, amortissement des immobilisations) - Coûts variables (matières premières, eau, électricité)		<i>Sources de revenus</i> - La vente de chaussures en cuir - La vente de sacs en cuir - La vente de ceintures en cuir		

Source ; nous-mêmes

4.2. Evaluation du coût des investissements

4.2.1. Les frais d'établissement

Ils représentent les frais engagés pour la création de la société. Ce sont des frais administratifs essentiellement composés de frais notariés et de droits d'enregistrement au registre de commerce.

Tableau 14 : Frais d'établissement

ELEMENTS	MONTANT
<i>Frais notariés</i>	200,000
<i>RCCM</i>	32,000
TOTAL	232,000

Source ; nous-mêmes

4.2.2. Les immobilisations

Ce sont les actifs aussi bien corporels qu'incorporelles qui entrent dans le patrimoine de l'entreprise. Ces investissements sont indispensables à l'exploitation et demeurent durablement dans l'entreprise.

Nos immobilisations (corporelles, incorporelles et financières) sont estimées à 25 560 000 FCFA.

LUXURY ITEM : MAISON DE MAROQUINERIE AFRICAINE

Tableau 15 : Immobilisations

IMMOBILISATIONS	ANNEE 0		
	Quantité	Prix unitaire	Valeur totale
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES			
<i>Logiciels et site internet</i>	1	3 750 000	3 750 000
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
MATERIEL DE PRODUCTION			
Kit d'outils	2	50 000	100 000
<i>Ponceuse</i>	1	30 000	30 000
<i>Machine à refendre</i>	1	3 000 000	3 000 000
Machine à encoller	1	1 000 000	1 000 000
<i>Groupe electrogene</i>	1	6 000 000	6 000 000
<i>Machine à coudre</i>	2	60 000	120 000
MATERIEL DE TRANSPORT			
Fourgonnette	1	10 000 000	10 000 000
MOBILIER DE BUREAU			
<i>Mobilier</i>	1	630 000	630 000
<i>Ordinateurs</i>	3	150 000	450 000
<i>Climatiseurs</i>	2	100 000	200 000
<i>Imprimantes</i>	2	30 000	60 000
<i>Téléphones</i>	1	20 000	20 000
IMMOBILISATIONS FINANCIERES			
<i>Caution local</i>	1	1 500 000	1 500 000
TOTAL			25 360 000

4.2.3. *La masse salariale*

Ce tableau recense les salaires annuels attribués aux différents employés de l'entreprise. Dès la troisième année, il y aura une augmentation de 4% de la masse salariale.

Tableau 16 : Masse salariale

ELEMENTS	NOMBRE	MONTANT	TOTAL
<i>Gerant</i>	1	7,800,000	7,800,000
<i>Chefs de departement</i>	3	6,000,000	18,000,000
<i>Ouvriers</i>	9	1,200,000	10,800,000
MASSE SALARIALE	13	15,000,000	36,600,000

Source ; nous-mêmes

4.2.4. *Les charges d'exploitation*

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

Tableau 17 : Charges d'exploitation

DESIGNATION	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
CHARGES DE PERSONNEL					
<i>Salaires</i>	36,600,000	36,600,000	38,064,000	39,586,560	41,170,022
<i>Charges sociales</i>	1,951,200	1,951,200	2,048,760	2,132,604	2,214,456
FOURNITURES ET ENTRETIEN					
<i>Eau</i>	100,000	103,000	106,090	109,273	112,551
<i>Electricite</i>	2,400,000	2,520,000	2,646,000	2,778,300	2,917,215
<i>Fournitures de bureau</i>	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
<i>Carburant et entretien du véhicule</i>	1,500,000	1,575,000	1,653,750	1,736,438	1,823,259
<i>Entretien des bureaux</i>	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
<i>Communication</i>	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
AUTRES CHARGES					
<i>Loyer</i>	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
<i>Assurance</i>	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
<i>Frais de maintenance du site internet</i>	1,500,000	1,530,000	1,575,900	1,575,900	1,575,900
<i>Publicité</i>	540,000	540,000	500,000	400,000	400,000
<i>Sécurité</i>	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
MATIERES PREMIERES					
<i>Achat de matières premières</i>	33,990,000	35,739,000	37,125,000	38,148,000	39,996,000
<i>Accessoires</i>	8,497,500	8,934,750	9,281,250	9,537,000	9,999,000
TOTAL	94,078,700	96,492,950	100,000,750	103,004,075	107,208,403

Source ; nous-mêmes

4.2.5. Estimation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement se présente comme le solde des comptes du bilan directement rattachés au cycle d’exploitation courant qui sont particulièrement liquides ou exigibles.

Entre l’encaissement des produits et le l’engagement des dépenses s’écoule un temps qui engendre un besoin et celui-ci doit être comblé par des ressources.

Ce besoin est estimé chez LUXURY ITEM à trois mois d’exploitation ce qui correspond à un montant de 31 359 567 FCFA. Son pourcentage par rapport au chiffre d’affaire est de 24% et devrait évoluer dans la même proportion au fil de la progression du chiffre d’affaire.

Tableau 18 : Besoins en fonds de roulement

ELEMENTS	ANNEE 0	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
BFR	31,359,567	33,013,178	34,312,445	35,257,366	37,796,841	
VARIATION DU BFR	31,359,567	1,653,612	1,299,266	944,921	2,539,475	(37,796,841)

Source ; nous-mêmes

4.2.6. Coût de l’investissement

Le coût total de l’investissement est composé des frais d’établissements (232 000 FCFA), des immobilisations (25 360 000) et du besoin en fonds de roulement (31 359 567).

Tableau 19 : Coût d’investissement

ELEMENTS	MONTANT
FRAIS D'ETABLISSEMENT	232,000
IMMOBILISATIONS	25,360,000
BFR	31,359,567
TOTAL	56,951,567

Source ; nous-mêmes

4.3. Modalité(s) de financement

4.3.1. Structure de financement

D'un coût total de 56 951 567 FCFA, la création de LUXURY ITEM sera financée à 79% par fonds propres exactement d'un montant de 45 000 000 FCFA et à 21% par emprunt d'un montant de 11 951 567 FCFA.

Tableau 20 : Structure de financement

ELEMENTS	MONTANT	POURCENTAGE
FONDS PROPRES	45,000,000	79%
EMPRUNT	11,951,567	21%
TOTAL	56,951,567	100%

Source ; nous-mêmes

4.3.2. Tableau d'amortissement de l'emprunt

Pour financer une part du coût de l'investissement, nous avons recours à un emprunt évalué à 26 951 567 FCFA au taux de 13% sur une durée de 5 années, remboursables par des annuités constantes d'un montant de 7 662 722 FCFA.

Tableau 21 : Amortissement de l'emprunt

ANNEE	MONTANT RESTANT DU	INTERET	AMORTISSEMENT	ANNUITE
ANNEE 1	11,951,567	1,553,704	1,844,301	3,398,004
ANNEE 2	10,107,266	1,313,945	2,084,060	3,398,004
ANNEE 3	8,023,206	1,043,017	2,354,987	3,398,004
ANNEE 4	5,668,219	736,868	2,661,136	3,398,004
ANNEE 5	3,007,083	390,921	3,007,083	3,398,004

Source ; nous-mêmes

4.4. Analyse de l'exploitation

4.4.1. Chiffre d'affaires prévisionnel

Le chiffre d'affaires de LUXURY ITEM est constitué de la commercialisation de chaussures, sacs et ceintures en cuir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LUXURY ITEM : MAISON DE MAROQUINERIE AFRICAINE

Tableau 22 : Chiffre d'affaires prévisionnel

DESIGNATION	PRIX UNITAIRE	ANNEE 1		ANNEE 2		ANNEE 3		ANNEE 4		ANNEE 5	
		QUANTITE	MONTANT								
<i>Ceintures</i>	15,000	1,800	27,000,000	1,850	27,750,000	1,900	28,500,000	1,950	29,250,000	2,000	30,000,000
<i>Sacs</i>	35,000	1,650	57,750,000	1,700	59,500,000	1,750	61,250,000	1,800	63,000,000	2,000	70,000,000
<i>Chaussures</i>	30,000	1,600	48,000,000	1,750	52,500,000	1,850	55,500,000	1,900	57,000,000	2,000	60,000,000
TOTAL		132,750,000		139,750,000		145,250,000		149,250,000		160,000,000	

Source ; nous-mêmes

LUXURY ITEM : MAISON DE MAROQUINERIE AFRICAINE

4.4.2. Compte de résultat prévisionnel et capacité d'autofinancement

Tableau 23 : Compte de résultats et CAF

ELEMENTS		ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<i>Chiffre d'affaire</i>		132,750,000	139,750,000	145,250,000	149,250,000	160,000,000
<i>Achat de matières premières</i>		33,990,000	35,739,000	37,125,000	38,148,000	39,996,000
MARGE BRUTE		98,760,000	104,011,000	108,125,000	111,102,000	120,004,000
<i>Accessoires</i>		8,497,500	8,934,750	9,281,250	9,537,000	9,999,000
<i>Carburant et entretien du véhicule</i>		1,500,000	1,575,000	1,653,750	1,736,438	1,823,259
<i>Electricité</i>		2,400,000	2,520,000	2,646,000	2,778,300	2,917,215
<i>Eau</i>		100,000	103,000	106,090	109,273	112,551
<i>Fournitures de bureau</i>		100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
<i>Frais d'établissement</i>		232,000	-	-	-	-
<i>Securité</i>		1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
<i>Assurance</i>		1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
<i>Entretien des bureaux</i>		1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
<i>Publicité</i>		540,000	540,000	500,000	400,000	400,000
<i>Communication</i>		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
<i>Loyer</i>		2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
<i>Frais de maintenance du site internet</i>		1,500,000	1,530,000	1,575,900	1,575,900	1,575,900
VALEUR AJOUTEE		76,990,500	81,808,250	85,362,010	87,965,090	96,176,075
<i>Charges de personnel</i>		38,551,200	38,551,200	40,112,760	41,719,160	43,384,472
<i>Charges sociales</i>		1,951,200	1,951,200	2,048,760	2,132,600	2,214,450
EBE		38,439,300	43,257,050	45,249,250	46,245,930	52,791,602
<i>Dotation aux amortissements</i>		4,772,000	4,772,000	4,772,000	4,772,000	4,772,000
RESULTAT D'EXPLOITATION		33,667,300	38,485,050	40,477,250	41,473,930	48,019,602
<i>Intérêt sur emprunt</i>		1,553,704	1,313,945	1,043,017	736,868	3,007,083
RESULTAT D'ACTIVITES ORDINAIRES		32,113,596	37,171,105	39,434,233	40,737,061	45,012,519
<i>Impot sur le benefice 30%</i>		9,634,079	11,151,332	11,830,270	12,221,118	13,503,756
RESULTAT NET		22,479,517	26,019,774	27,603,963	28,515,943	31,508,763
<i>Dotation aux amortissements</i>		4,772,000	4,772,000	4,772,000	4,772,000	4,772,000
CAF		27,251,517	30,791,774	32,375,963	33,287,943	36,280,763
<i>Variation du BFR</i>		1,653,612	1,299,266	944,921	2,539,475	
RECUPERATION DU BFR						37,796,841
<i>VRN</i>						600,000
FLUX ENTRANT		25,597,906	29,492,507	31,431,042	30,748,468	74,677,604
<i>Investissement</i>	25,592,000					
<i>BFR</i>	31,359,567					
CASH FLOWS	(56,951,567)	25,597,906	29,492,507	31,431,042	30,748,468	74,677,604

Source ; nous-mêmes

Le compte de résultat est un document financier présenté en liste qui synthétise les différents produits et charges au cours d'un exercice comptable.

La CAF et le résultat net sont tous les deux positifs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4.5. Analyse de la rentabilité

L'appréciation de la rentabilité du projet s'appréciera à travers plus indicateurs qui sont la Valeur Actuelle Nette (VAN), le Taux de Rentabilité Interne (TRI), le Délai de Récupération de l'Investissement (DRI), l'Indice de Profitabilité (IP) et les rentabilité financières et économiques.

4.5.1. La détermination du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC)

La méthode du coût moyen pondéré du capital permet d'estimer le taux d'actualisation des cash-flow. Ce taux est utilisé afin d'évaluer la rentabilité d'une activité.

Pour estimer le coût des fonds propres nous avons majoré le taux d'intérêt d'obligation d'Etat de la prime de risque pays. En effet, au Sénégal le taux d'intérêt d'obligation d'Etat est de 6,5% et la prime de risque s'élève à 5,5%, ce qui permettrait d'évaluer le coût des fonds propres à 12%.

Quant au coût de la dette, il correspond au taux d'intérêt après impôts de la dette contractée au lancement du projet. Il vaut 8,10%.

Enfin, en appliquant la formule du CMPC il en ressort que le taux d'actualisation est estimé à 10.60%.

$$CMPC = \frac{(Fp \times R_{fp}) + (D \times C_d) * (1 + t)}{Fp + D}$$

Fp = Fonds propres ; R_{fp} = coût des fonds propres ; D = dette ; C_d = coût de la dette, t = impôt

4.5.2. Appréciation et pertinence du projet

La VAN est le montant de la valeur créée par un investissement. Elle résulte de la différence entre les flux de trésorerie actualisés et l'investissement. La VAN de LUXURY ITEM est évalué à 74 416 167 FCFA.

Le DRCI indique le temps nécessaire à la récupération du montant de l'investissement. Notre projet à un délai estimé à 1 an 5 mois 14 jours.

Le TRI est un taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette d'une série de flux financiers. Un TRI supérieur au taux d'actualisation de la valeur nette est synonyme de rentabilité. Le TRI dégagé est de 48%.

L'IP est le rapport entre la somme des flux de trésorerie nette et l'investissement initial. Le projet a un indice de profitabilité de l'ordre de 2.34. Ce qui veut dire que pour 1 FCFA investi, l'investisseur se fait une marge de 1.34 FCFA.

Tableau 24 : Indicateur de rentabilité

Valeur Actuelle Nette	76,054,216
Taux de Rentabilité Interne	48%
Délai de Récupération des Capitaux Investis	1 an 3 mois 25 jours
Indice de Profitabilité	2.34

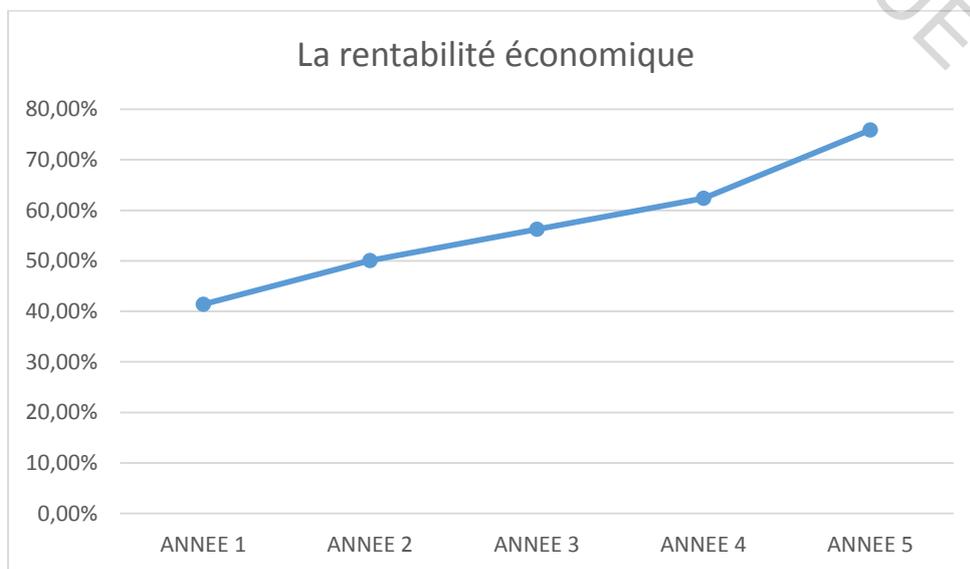
Source ; nous-mêmes

La rentabilité économique

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des capitaux investis.

Notre projet a une rentabilité économique de 41.38% à la première année qui croît jusqu'à 75.88% à la fin de la cinquième année.

Figure 14 : Evolution de la rentabilité économique



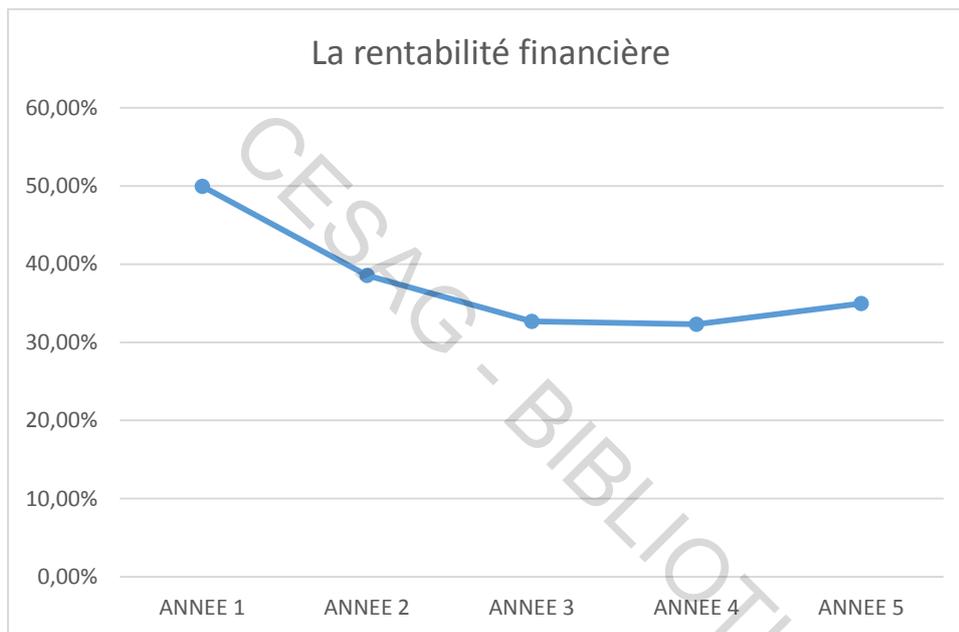
Source ; nous-mêmes

4.5.3. La rentabilité financière

La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Pour attirer les investisseurs ou ne pas « perdre » les associés actuels, l'entreprise a pour objectif de maximiser cet indicateur.

La rentabilité financière quant à elle diminue dans un premier temps puis se stabilise passant de (49.95%) à la (34.98%).

Figure 15 : Rentabilité financière



Source ; nous-mêmes

4.6. Analyse de sensibilité et de scénario

4.6.1. Analyse de scénario

Notre analyse de sensibilité et de scénario va porter sur le chiffre d'affaires qui est le poumon de notre activité économique. Il s'agira de le faire varier de 15% à la baisse et observer les conséquences sur différents indicateurs de la rentabilité.

Tableau 25 : Indicateur de rentabilité

Valeur Actuelle Nette	35,935,570
Taux de Rentabilité Interne	28%
Délai de Récupération des Capitaux Investis	2 ans 8 mois 19 jours
Indice de Profitabilité	1.63

Source ; nous-mêmes

Après le test de réduction du chiffre d'affaires, on remarque une détérioration des indicateurs de la rentabilité. Ils baissent tous presque de moitié ce qui veut dire que l'entreprise est sujette aux variations du marché.

4.6.2. Identification des risques liés au projet

Le risque peut-être défini comme la possibilité qu'il se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité. Opérant dans la maroquinerie, nous pourrions être exposés à divers risques dont le risque de contrepartie, le risque environnemental, le risque informatique.

4.6.1.1. Le risque opérationnel

Ce risque peut-être défini comme une perte consécutive à différents types d'erreurs humaines ou techniques. Dans notre projet ce risque se perçoit à travers les erreurs commises par le personnel et le risque que le matériel de production soit en panne. Pour gérer ce risque, le chef de la production sera chargé d'un contrôle minutieux des produits à chaque étape de production, et nous avons investi dans la maintenance de notre matériel industriel.

4.6.1.2. Le risque environnemental

De nombreux déchets peuvent résulter de la production de nos articles en cuir et ceux-ci ne sont malheureusement pas bio dégradables et représentent donc un danger pour l'environnement. Pour pallier à cette situation, nous comptons rentrer en contact avec les entreprises de recyclage pour la gestion de ces déchets.

4.6.1.3. Le risque informatique

Du fait de la commercialisation de nos articles exclusivement via notre plateforme de e-commerce, notre activité est très sensible à une éventuelle panne de nos serveurs et notre système informatique. Pour y remédier, nous travaillons avec une entreprise spécialisée chargée de la gestion et de la maintenance de la plateforme de e-commerce.

CONCLUSION

Le chômage, le manque d'industrie et d'infrastructures sont quelques-uns des problèmes qui minent le continent africain et qui freinent son développement économique.

Pour soutenir la croissance en Afrique et plus précisément au Sénégal, l'émergence de « champions nationaux » est impérative. Produire des objets de qualité aux standards internationaux, ayant des caractéristiques propres à notre culture est le meilleur moyen d'endiguer les importations massives et créer de la valeur ajoutée.

Ce projet de création d'une maison de maroquinerie africaine permet dans la mesure de ses moyens d'apporter des solutions à ces différents problèmes.

Il est nécessaire de notifier à la suite de cette étude que le marché existe bel et bien et regorge d'énormes potentialités. Les outils d'analyse à notre disposition nous ont permis de jauger certains indicateurs comme la concurrence et la demande du secteur et nous ont aidés à établir notre stratégie.

Du point de vue financier, tous les indicateurs sont au vert et rendent compte de la viabilité et la rentabilité associées à ce projet. Les projections financières à partir du compte de résultat prévisionnel sur les cinq (05) années du projet, font ressortir des cash-flows positifs. Elles dégagent une VAN positive.

Au vu des résultats ainsi capitalisés, le projet a des impacts d'ordre économique et social avec une contribution aux recettes fiscales de l'Etat, à la création de l'emploi, etc.

Les risques y afférents ont été identifiés et un dispositif sera mis en place pour la maîtrise de ces risques.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages

Demeure, C. (2008). MARKETING. DUNOD.

De Sainte Marie, Alexandre (2015). LUXE ET MARQUE. DUNOD

Kapferer, Jean-Noël (2016). LUXE : NOUVEAUX CHALLENGES, NOUVEAUX CHALLENGERS. EYROLLES.

LEHMANN-ORTEGA, L, LEROY, F., GARRETTE, B., DUSSAUGE, P., & DURAND, R.

(2016). Strategor : Toute la stratégie d'entreprise. DUNOD.

Vernimmen, P., Quiry, P., & Fur, Y.L. (2017). Finance d'entreprise. DALLOZ.

Les projets professionnels et publications et rapports

BERBACH ,R, BERTRAND, V, COUDERC, P, MOLES, C , MORI, N, REESE, S, (2014), « Bagreen, move different »

Hervé Sebeto AKROMAN, (2013), Projet de création d'une société de production et de commercialisation de protéines animales dans la commune de Bingerville en Côte d'Ivoire

Sidi Ibrahim BREHIMA DIARRA, (2017), Création et modalité de financement d'une tannerie moderne au Niger : « la Nouvelle Tannerie du Sahel »

ANSD (2016), « Situation économique et sociale du Sénégal »

ANSD (2017), « Situation économique et sociale du Sénégal »

ANSD (2018), « Situation économique et sociale du Sénégal, Bulletin de Mai 2018 »

Centre d'Etudes de Politique pour le développement (2008), « Diagnostic de la filière cuirs et peaux du Sénégal »

FAO (2004), « Plan pour l'industrie du cuir »

WEBOGRAPHIE

<https://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview>

<https://fr.allafrica.com/stories/200303190810.html>

<https://fr.fashionnetwork.com/news/La-marroquinerie-des-circuits-de-distribution-sous-exploites.103370.html>

<https://www.decocuir.com/>

<https://french.alibaba.com>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
1. PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET	5
1.1. Présentation du contexte pays.....	5
1.2. Etat de la situation et opportunités	5
1.2.1. <i>L'Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (ADEPME)</i>	6
1.2.2. <i>Le Fonds de Garantie des Produits Artisanaux (FGPA)</i>	6
1.2.3. <i>L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes ANPEJ</i>	7
1.3. Présentation de l'idée.....	7
1.4. Impact du projet.....	7
1.5. Plan de mise en œuvre	8
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	11
2.4. Evaluation de la faisabilité technique.....	11
2.4.1. <i>Choix de la zone d'implantation</i>	11
2.4.2. <i>Le processus de fabrication d'une chaussure en cuir</i>	12
2.4.2.1. <i>La conception du styliste</i>	12
2.4.2.2. <i>La fabrication de « la forme » et « la coquille »</i>	12
2.4.2.3. <i>La découpe des éléments</i>	13
2.4.2.4. <i>L'assemblage des éléments</i>	13
2.4.2.5. <i>Montage et semelage</i>	13
2.4.2.6. <i>Finition</i>	14
2.4.3. <i>Processus de fabrication d'une ceinture en cuir</i>	15
2.4.3.1. <i>La coupe</i>	15
2.4.3.2. <i>L'encollage</i>	15
2.4.3.3. <i>La découpe et la couture</i>	15
2.4.3.4. <i>Finitions</i>	15
2.4.4. <i>Processus de fabrication d'un sac en cuir</i>	15
2.4.4.1. <i>La coupe des premières pièces</i>	15

2.4.4.2. <i>La préparation des pièces</i>	16
2.4.4.3. <i>L'assemblage du sac en cuir</i>	16
2.4.4.4. <i>Le finissage</i>	17
2.4.5. <i>Synthèse des processus</i>	17
3. ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING	19
3.1. Etude de marché	19
3.1.1. <i>Diagnostic externe</i>	19
3.1.1.1. <i>Le macro-environnement</i>	19
3.1.1.2. <i>Le micro-environnement</i>	20
3.1.2. <i>Diagnostic interne</i>	29
3.1.3. <i>Synthèse du diagnostic</i>	29
3.2. Plan stratégique général.....	30
3.2.1. <i>Les stratégies Corporate</i>	30
3.2.2. <i>Les stratégies Business</i>	31
3.3. Plan stratégique d'activités.....	32
3.3.1. <i>La stratégie marketing</i>	32
3.3.1.1. <i>La segmentation</i>	32
3.3.1.2. <i>Le ciblage</i>	32
3.3.1.3. <i>Le positionnement</i>	32
3.3.2. <i>Le mix marketing</i>	32
3.3.2.1. <i>La politique de produit</i>	33
3.3.2.2. <i>La politique de prix</i>	33
3.3.2.3. <i>La politique de distribution</i>	34
3.3.2.4. <i>La politique de communication</i>	34
4. ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE.....	36
4.1. Business model.....	36
4.2. Evaluation du coût des investissements.....	37
4.2.1. <i>Les frais d'établissement</i>	37
4.2.2. <i>Les immobilisations</i>	37
4.2.3. <i>La masse salariale</i>	39
4.2.4. <i>Les charges d'exploitation</i>	39
4.2.5. <i>Estimation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)</i>	40
4.2.6. <i>Coût de l'investissement</i>	40

4.3.	Modalité(s) de financement	41
4.3.1.	<i>Structure de financement</i>	41
4.3.2.	<i>Tableau d'amortissement de l'emprunt</i>	41
4.4.	Analyse de l'exploitation	42
4.4.1.	<i>Chiffre d'affaires prévisionnel</i>	42
4.4.2.	<i>Compte de résultat prévisionnel et capacité d'autofinancement</i>	44
4.5.	Analyse de la rentabilité	46
4.5.1.	<i>La détermination du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC)</i>	46
4.5.2.	<i>Appréciation et pertinence du projet</i>	46
4.5.3.	<i>La rentabilité financière</i>	48
4.6.	Analyse de sensibilité et de scénario	48
4.6.1.	<i>Analyse de scenario</i>	48
4.6.2.	<i>Identification des risques liés au projet</i>	49
4.6.1.1.	<i>Le risque opérationnel</i>	49
4.6.1.2.	<i>Le risque environnemental</i>	49
4.6.1.3.	<i>Le risque informatique</i>	49
	CONCLUSION	50
	BIBLIOGRAPHIE	51
	WEBOGRAPHIE	52
	ANNEXES	56

ANNEXES

Annexe 1 : Le questionnaire

1. Vous êtes... ?
 - a. Un homme
 - b. Une femme
2. Quelle est votre tranche d'âge ?
 - a. 16 ans à 19 ans
 - b. 20 ans à 29 ans
 - c. 30 ans à 39 ans
 - d. 40 ans et +
3. Dans quel pays résidez-vous ?
 - a. Côte d'Ivoire
 - b. Sénégal
 - c. Burkina Faso
 - d. Autre pays de la zone UEMOA
 - e. Zone CEMAC
 - f. Autres
4. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?
 - a. Commerçants, entrepreneurs, artisans
 - b. Cadres
 - c. Etudiants
 - d. Employés, ouvriers
 - e. Demandeurs d'emplois
5. Parmi les articles suivants en cuir, lesquels possédez-vous ?
 - a. Sacs (Ordinateur, de voyage...)
 - b. Chaussures
 - c. Portefeuille
 - d. Ceinture
 - e. Bracelet de montre
 - f. Bracelet
 - g. Porte-carte
 - h. Aucun
6. Si oui, où achetez-vous le ou les différents articles ?
 - a. Sur internet
 - b. En boutique (Kiabi, Aldo, Numero Uno,...)
 - c. Chez un artisan
 - d. En boutique de luxe et/ou concept stores
 - e. Dans les petits commerces
7. Dans quel état achetez-vous les différents articles ?
 - a. Neuf
 - b. Occasion *

8. A quelle fréquence achetez-vous une nouvelle chaussure ?
 - a. Tous les 2 mois
 - b. Tous les 3 à 5 mois
 - c. Tous les 6 à 11 mois
 - d. Tous les ans
 - e. Tous les 2 ans et +
9. A quelle fréquence achetez-vous un nouveau sac ?
 - a. Tous les 2 mois
 - b. Tous les 3 à 5 mois
 - c. Tous les 6 à 11 mois
 - d. Tous les ans
 - e. Tous les 2 ans et +
10. Quels critères entrent dans votre choix d'achat d'un article de maroquinerie ?
 - a. La qualité (matières, finitions,...)
 - b. La marque
 - c. Le pays de fabrication
 - d. L'aspect esthétique
 - e. Le prix
 - f. Autre
11. De manière générale êtes-vous sensibles au caractère unique ou à une édition limitée d'un article de maroquinerie ?*
 - a. Très sensible
 - b. Plutôt sensible
 - c. Peu sensible
 - d. Pas du tout sensible
12. De manière générale, êtes-vous sensible aux matières innovantes et écoresponsables ?
 - a. Très sensible
 - b. Plutôt sensible
 - c. Peu sensible
 - d. Pas du tout sensible
13. Le « Made in Africa » est-il un critère de sélection ?
 - a. Oui
 - b. Non
14. Y a-t-il une période de l'année que vous privilégiez pour acheter un sac ou une chaussure ?*
 - a. Fêtes de fin d'année
 - b. Vacances
 - c. Peu importe
15. Quel prix seriez-vous prêt(e) à consacrer pour l'achat d'une chaussure en cuir « Made in Africa » ?
 - a. Entre 0 et 10.000 F
 - b. Entre 10.000 F et 30.000 F
 - c. Entre 30.000 F et 50.000 F

- d. Supérieur à 50.000 F
16. Quel prix seriez-vous prêt(e) à consacrer pour l'achat d'un sac en cuir « Made in Africa » ?
- a. Entre 0 et 10.000 F
 - b. Entre 10.000 F et 30.000 F
 - c. Entre 30.000 F et 50.000 F
 - d. Supérieur à 50.000 F
17. Quel prix seriez-vous prêt(e) à consacrer pour l'achat d'un portefeuille/bracelet de montre/ceinture en cuir « Made in Africa » ?
- a. Entre 0 et 5.000 F
 - b. Entre 5.000 F et 10.000 F
 - c. Entre 10.000 F et 15.000 F
 - d. Supérieur à 15.000 F
18. Où souhaiteriez-vous que ces produits soient vendus ?
- a. Sur internet
 - b. Dans la boutique de la marque
 - c. Dans des boutiques de luxe et ou concept stores
 - d. Les centres commerciaux

LUXURY ITEM : MAISON DE MAROQUINERIE AFRICAINE

Annexe 2 : Le bilan

ELEMENTS	ANNEE 0	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<i>Immobilisations brutes</i>	25,592,000	25,592,000	25,592,000	25,592,000	25,592,000	25,592,000
<i>Amortissement</i>	-	4,772,000	9,544,000	14,316,000	19,088,000	23,860,000
IMMOBILISATIONS NETTES	25,592,000	20,820,000	16,048,000	11,276,000	6,504,000	1,732,000
BFR	31,359,567	33,013,178	34,312,445	35,257,366	37,796,841	-
ACTIF ECONOMIQUE	56,951,567	53,833,178	50,360,445	46,533,366	44,300,841	1,732,000
<i>Capital</i>	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000	45,000,000
<i>Report a nouveau</i>			13,487,710	15,611,864	16,562,378	15,683,769
<i>Resultat net</i>		22,479,517	26,019,774	27,603,963	28,515,943	31,508,763
CAPITAUX PROPRES	45,000,000	67,479,517	84,507,484	88,215,827	90,078,321	92,192,532
<i>Dettes financières</i>	11,951,567	10,107,266	8,023,206	5,668,219	3,007,083	(0)
<i>Trésorerie</i>		14,761,798	31,762,336	49,796,806	65,051,963	121,943,541
ENDETTEMENT NET	11,951,567	(4,654,532)	(23,739,130)	(44,128,587)	(62,044,880)	(121,943,541)
ACTIF ECONOMIQUE	56,951,567	62,824,985	60,768,354	44,087,241	28,033,441	(29,751,009)

Annexe 3 : Tableau représentant la rentabilité économique et financière

ELEMENTS	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<i>Rentabilité économique</i>	41.38%	50.04%	56.26%	62.39%	75.88%
<i>Rentabilité financière</i>	49.95%	38.56%	32.66%	32.33%	34.98%

Annexe 4 : Tableau des flux de trésorerie

ELEMENTS	ANNEE 0	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
CAF		27,251,517	30,791,774	32,375,963	33,287,943	36,280,763
<i>Variation du BFR</i>	31,359,567	1,653,612	1,299,266	944,921	2,539,475	(37,796,841)
FLUX DE TRESORERIE D'EXPLOITATION	(31,359,567)	25,597,906	29,492,507	31,431,042	30,748,468	74,077,604
FLUX D'INVESTISSEMENT	25,592,000	-	-	-	-	-
<i>Flux de trésorerie disponible</i>	(56,951,567)	25,597,906	29,492,507	31,431,042	30,748,468	74,077,604
<i>Flux de financement capitaux propres</i>						
<i>Prelevement de capital</i>	45,000,000					
<i>Subventions d'investissement</i>						
<i>Dividendes versés</i>		8,991,807	10,407,910	11,041,585	12,832,174	14,178,943
<i>Flux de financement dettes financières</i>						
<i>Nouveaux emprunts</i>	11,951,567					
<i>Remboursement d'emprunt</i>		1,844,301	2,084,060	2,354,987	2,661,136	3,007,083
FLUX DE TRESORERIE LIE AU FINANCEMENT	56,951,567	(10,836,108)	(12,491,969)	(13,396,573)	(15,493,310)	(17,186,027)
VARIATION DE LA TRESORERIE	-	14,761,798	17,000,538	18,034,470	15,255,158	56,891,578
<i>Trésorerie initiale</i>	-	-	14,761,798	31,762,336	49,796,806	65,051,963
<i>Trésorerie finale</i>	-	14,761,798	31,762,336	49,796,806	65,051,963	121,943,541

LUXURY ITEM : MAISON DE MAROQUINERIE AFRICAINE

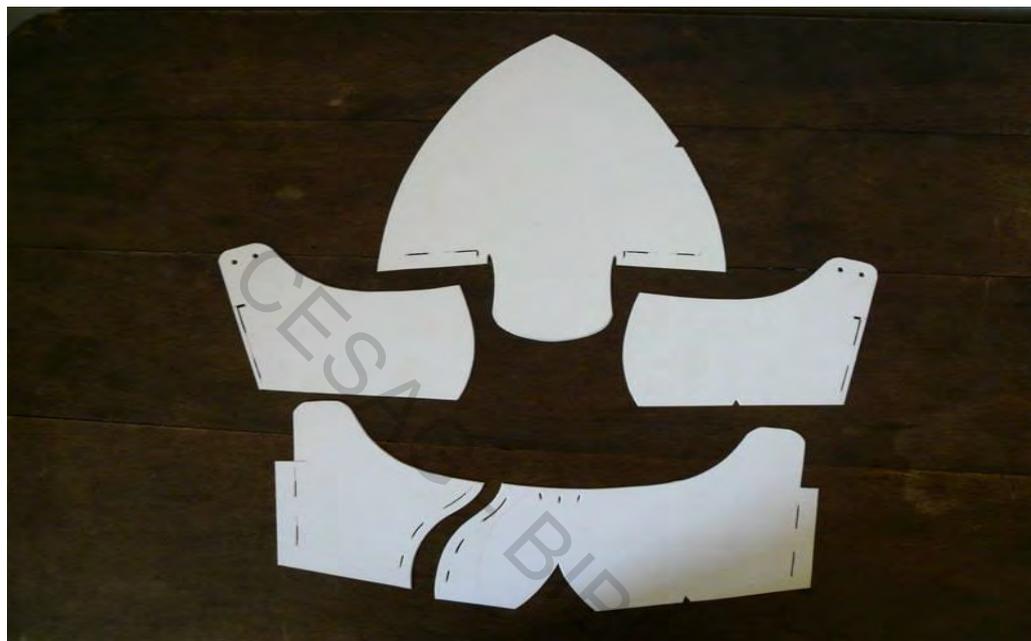
Annexe 5 : Seuil de rentabilité

CHIFFRE D'AFFAIRES	132,750,000
COUTS VARIABLES	44,887,500
COUTS FIXES	55,960,800
MARGE SUR COUTS VARIABLES	87,862,500
TAUX DE MARGE	0.66
SEUIL DE RENTABILITE	84,550,248

Annexe 6 : Amortissement des immobilisations

ELEMENTS	VALEUR D'ORIGINE	DUREE DE VIE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	VALEUR RESIDUELLE
<i>Logiciels et site internet</i>	3,750,000	5	750,000	750,000	750,000	750,000	750,000	
Kit d'outils	100,000	5	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
<i>Ponceuse</i>	30,000	5	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	
<i>Machine à refendre</i>	3,000,000	5	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	
Machine à encoller	1,000,000	5	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	
<i>Machine à coudre</i>	120,000	5	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	
<i>Groupe electrogene</i>	6,000,000	10	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Fourgonnette	10,000,000	5	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	
<i>Mobilier</i>	630,000	5	126,000	126,000	126,000	126,000	126,000	
<i>Ordinateurs</i>	450,000	5	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	
<i>Climatiseurs</i>	200,000	5	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	
<i>Imprimantes</i>	60,000	5	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	
<i>Téléphones</i>	20,000	5	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	
<i>Caution locaux</i>	1,500,000	5	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	
TOTAL			4,772,000	4,772,000	4,772,000	4,772,000	4,772,000	600,000

Annexe 7 : Patron d'une chaussure



Annexe 8 : assemblage d'une chaussure



Annexe 9 : Finition



CESAG - BIBLIOTHEQUE