



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de Gestion
(MBA-ACG)**

**3^{ème} Promotion
(2015-2016)**

Projet Professionnel de fin d'étude

THEME

**CREATION D'UN CABINET D'AUDIT ET DE
CONSEIL EN STRATEGIE A N'DJAMENA EN
REPUBLIQUE DU TCHAD (CAC-STRATEGY)**

Présenté par :

Dirigé par :

**KEGONDA Pagnagne
Emmanuel**

Dr CHABI Bertin

Août 2016

DEDICACE

Nous dédions ce projet professionnel à nos parents qui ont eu la sagesse d'assurer notre scolarité, notamment à :

- notre mère dont l'amour et le soutien nous ont toujours encouragés à l'excellence ;
- notre père qui n'a ménagé aucun effort pour notre éducation et formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au moment d'écrire les documents de ce projet, nous voudrions manifester notre gratitude à l'endroit de tous ceux dont le soutien et conseil nous ont été d'une grande utilité. Nous remercions particulièrement :

- le Pr BAIDARI, Directeur Général du CESAG qui nous a offert cette occasion de suivre les cours au sein de cette Institution qu'est le CESAG ;
- le Dr CHABI Bertin, notre encadreur, chef de département du CESAG Exécutive dont la disponibilité et la gentillesse ont permis de finaliser les documents de ce projet ;
- tout l'ensemble du corps professoral et administratif du CESAG pour la qualité de l'enseignement et le professionnalisme dont ils ont fait montre à notre égard durant les dix (10) mois passés au CESAG ;
- tous ceux et celles, de près ou de loin qui nous ont apporté une aide de tout genre durant notre formation et la production des documents de ce projet professionnel.

Que tous reçoivent ici l'expression de notre reconnaissance et l'esprit de notre collaboration.

En fin, nous rendons grâce à Dieu le Tout Puissant, pour les merveilles qu'il ne cesse de révéler en nous accordons la santé et l'intelligence pour toujours mieux faire.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Résumé du projet	9
Tableau 2 : diagnostic de l'environnement externe	20
Tableau 3 : Diagnostic de l'environnement interne, matrice SWOT	21
Tableau 4 : ressources du projet	28
Tableau 5 : Matrice IHIP	29
Tableau 6 : détails des investissements	32
Tableau 7 : détails frais de fonctionnement	32
Tableau 8 : Structure de financement	33
Tableau 9 : compte de résultats prévisionnel(en K FCFA)	34
Tableau 10 : Bilan d'ouverture	36
Tableau 11 : indicateurs de rentabilité	38
Tableau 12 : Chronogramme des activités	41

LISTE DES FIGURES

Figure 1: équation clé des services professionnels.....	22
Figure 2 : évolution du RN.....	35
Figure 3 : Evolution de la part du marché	40

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

ANIE : Agence Nationale pour les Investissements et l'Exportation
BM : Banque Mondiale
CAC : Commissariat Aux Comptes
CAC-Strategy : Cabinet d'Audit et de Conseil en Stratégie
CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CGA : Centre de Gestion Agrée
CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CNPT : Conseil National du Patronat Tchadien
DECOFI : Diplôme d'expertises Comptables et Financières
F CFA : Franc de la Communauté Financière Africaine
FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCS : Facteur Clé de Succès
IFAC : International Federation of Accountants
IHIP : Intangibilité, Hétérogénéité, Inséparabilité, Périssabilité
INSEED : Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques
Ip : Indice de Profitabilité
K FCFA : Kilo Franc CFA
LSF : Lois de Sécurité Financière
MBA : Master Business Administration
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OEC : Ordre des Experts Comptables
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
ONGs : Organisations Non-Gouvernementales
ONU : Organisation des Nations Unies
OP : Organisation Paysanne
PAM : Programme Alimentaire Mondial

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légal

PIB : Produit Intérieur Brut

PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries

RGE : Recensement Général des Entreprises

RN : Résultat Net

SARL : Société à Responsabilités Limitée

SEC : Security Exchange Commission

SECADEV : Secours Catholique et Développement

SFD : Système Financier Décentralisé

SNDPME : Stratégie National de Développement des PME

SNU : Système des Nations Unies

SOX : Sarbanes Oxley

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats

TPE : Très Petite Entreprise

TRI : Taux de Rendement Interne

UE : Union Européenne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

VAN : Valeur Actuelle Nette

SOMMAIRE

DEDICACE	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENTS	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES TABLEAUX	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES FIGURES	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES ABREVIATIONS	Erreur ! Signet non défini.
SOMMAIRE.....	Erreur ! Signet non défini.
RESUME DU PROJET	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION GENERALE	Erreur ! Signet non défini.
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DES BESOINS	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE I : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET DE LA METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Présentation détaillée du projet.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Méthode de collecte des données	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDES DES BESOINS	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Présentation du promoteur	Erreur ! Signet non défini.
2-2 Etudes des besoins/marchés	Erreur ! Signet non défini.
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET.....	Erreur ! Signet non défini.
3.1 Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet	Erreur ! Signet non défini.
3.2 Propositions marketing et financières du projet	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 4 : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANING DES ACTIVITES DU PROJET	Erreur ! Signet non défini.
4-1 Résultats attendus du projet.....	Erreur ! Signet non défini.
4.2 Perspectives et planning des activités.....	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.
BIBLIOGRAPHIE	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.
TABLE DES MATIERES.....	Erreur ! Signet non défini.

RESUME DU PROJET

TITRE DU PROJET : « PROJET DE CREATION D'UN CABINET D'AUDIT ET DE CONSEIL EN STRATEGIE A N'DJAMENA EN REPUBLIQUE DU TCHAD » en abrégé : CAC-STRATEGY

FORME JURIDIQUE : Société à Responsabilité Limitée (SARL)

MONTANT DU CAPITAL SOCIAL : 140 900 000 (Cent quarante millions neuf cent mille) FCFA

STRUCTURE DE FINANCEMENT : 62% apport en capital social et 38% emprunt bancaire

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT : 32% apport du Promoteur et 30% apport des associés

DOMAINE D'ACTIVITES : Prestations des services professionnels en Audit et Conseil en Stratégies

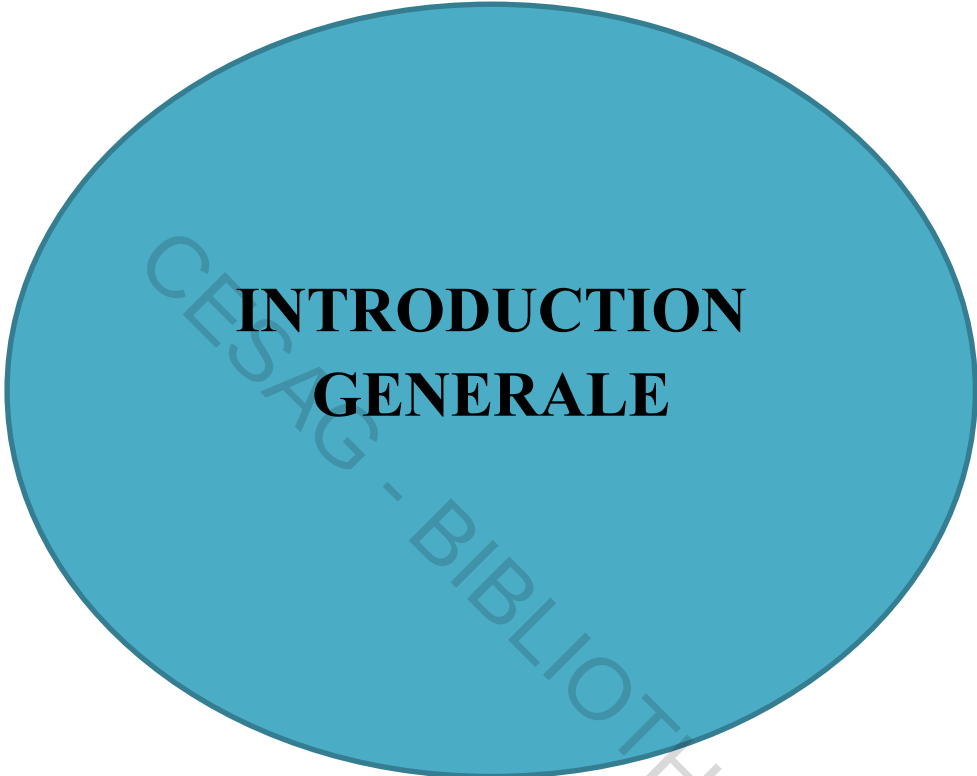
SIEGE SOCIAL : N'DJAMENA, REPUBLIQUE DU TCHAD

ESPACE COUVERT : N'djaména, toutes les villes du Tchad et zone CEMAC

DUREE DU PROJET : CINQ ANS

BENEFICIAIRES DU PROJET : Entreprises commerciales, les Banques et Assurances, Organisations Non Gouvernementales(ONGs), Systèmes des Nations Unies (SNU), Projet de Développement financés par les Bailleurs de fonds, Associations et les Systèmes Financiers Décentralisés(SFD)

PROMOTEUR : **Kegonda PAGNAGNE Emmanuel**, Diplômé du MBA en Audit et Contrôle de Gestion au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion(CESAG).



INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les années 2000 ont été marquées par des bouleversements dans le monde des affaires et la complexité dans la gestion des entreprises due à l'apparition des nouveaux risques et à l'incertitude dans l'environnement international et national.

Au plan international, et particulièrement aux Etats Unis et en France, les pratiques boursières frauduleuses ayant abouti aux scandales financiers (ENRON et VIVENDI en 2001, WorldCom en 2002 et Société General en 2008) ont été à l'origine de l'adoption des lois Sarbanes Oxley(SOX) et Loi de Sécurité Financière (LSF) respectivement aux Etats Unis et en France. La loi SOX implique que les Présidents des entreprises cotées aux Etats Unis certifient leurs comptes auprès de la Securities Exchange Commission (la SEC). Cette loi vise à augmenter la responsabilité corporative et à mieux protéger les investisseurs pour rétablir leur confiance dans le marché.

Quant à la LSF appelée encore « Loi Mer », adoptée par le Parlement français, elle vise à renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise et s'articule autour des trois principales mesures suivantes :

- la responsabilité accrue des dirigeants d'entreprise ;
- le renforcement du contrôle interne ;
- la réduction des sources de conflits d'intérêt.

Ces deux lois ont considérablement renforcé le rôle de l'audit dans les dispositifs de gestion des entreprises et imposé l'impérieuse nécessité de faire appel aux cabinets d'audit externes

En 2010, la Commission européenne a publié un Livre Vert « Politique en matière d'audit : les leçons de la crise » dans le but de repenser le fonctionnement et la manière dont le marché de l'audit est structuré dans l'Union Européenne(UE). La Commission reconnaît ainsi que l'audit contribue de manière cruciale à la stabilité financière et au rétablissement de la confiance du marché, et que les auditeurs ont une importante « fonction sociale » lorsqu'ils émettent une opinion sur la sincérité et l'image fidèle des états financiers.

L'Afrique n'a pas échappé aux importants bouleversements survenus dans la pratique de l'audit ces dernières années.

Les régulateurs de nombreux pays ont entamé un vaste débat sur le rôle et la portée de l'audit suite à la dernière crise financière mondiale et aux scandales financiers à répétition des années 2000 évoquées plus haut.

En Afrique francophone, un important travail a été mené pour analyser les pratiques en matière de comptabilité, d'audit financier et de transparence financière au sein du secteur privé et des entreprises parapubliques.

Le principal constat qui ressort de ces analyses porte sur les évolutions favorables depuis le début des années 2000 du cadre légal et réglementaire en matière de comptabilité et audit. Ainsi, les 17 pays membres de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ont imposé aux entreprises des obligations en matière de comptabilité, de présentation de comptes et de contrôle légal (audit externe) des comptes dans deux Actes Uniformes de l'OHADA.

Dans certains secteurs économiques clés, ce cadre a été complété par des dispositions légales ou règlementaires spécifiques (Commission bancaire de l'UEMOA ou de la CEMAC pour les banques, code CIMA pour les compagnies d'assurance). L'audit légal des états financiers (commissariat aux comptes) est ainsi obligatoire pour toutes les sociétés anonymes, les sociétés à responsabilité limitée (SARL) dépassant une certaine taille (250 millions total bilan et plus 500 effectifs du personnel), les sociétés à participation publique majoritaire, les banques et les compagnies d'assurance. De plus, en Afrique centrale, l'entrée en vigueur de textes communautaires de la CEMAC concernant la profession comptable est venue définir le rôle du commissaire aux comptes et de l'expert-comptable en vue d'obtenir une meilleure fiabilité de l'information financière destinée aux tiers.

Situé en Afrique centrale, le Tchad est un pays enclavé avec une faible densité de population mais disposant d'importantes ressources pétrolières et de terres arables: Avec une superficie de 1 284 000 Km², le Tchad cristallise en lui les contrastes entre le désert du nord et la savane du sud. Il est le cinquième plus grand pays d'Afrique. Outre le secteur pétrolier, le pays dispose de nombreuses potentialités notamment dans les domaines de l'agriculture et l'élevage. L'exploitation de l'important gisement pétrolier de Doba au sud du pays a permis d'augmenter de manière significative la part du secteur pétrolier dans l'économie tchadienne (entre 2009 et 2010, les exportations de pétrole ont augmenté de près de 25 pourcent et représentaient environ 30% du PIB en 2010). La population du Tchad est estimée à 11,2 millions d'habitants avec une densité moyenne faible de 6 habitants au Km² et une répartition géographique déséquilibrée au profit du sud du pays et des grandes villes.

Le rapport 2015 de « Doing Business » de la Banque mondiale classe le Tchad au 185ème rang /189 des pays où il est facile de faire des affaires. Le Tchad est régulièrement cité parmi les pays les plus risqués au monde. Face à ces risques, les investisseurs étrangers hésitent toujours à drainer leurs capitaux vers le Tchad si bien que l'économie nationale ne reposait que sur les PME/PMI. Au niveau de l'audit, jusqu'au quatrième trimestre 2012, le

gros du business de l'audit au Tchad était contrôlé par CAC International, ancien Ernst & Young .

Après une décennie marquée par les conflits récurrents, le Tchad sort progressivement de la fragilité et connaît depuis 2010, une relative stabilité politique et sécuritaire grâce aux efforts du gouvernement et d'un dialogue continue avec les pays voisins et la communauté internationale. Sur le plan économique, après une reprise vigoureuse en 2010 (croissance moyenne du PIB de 9,4%¹⁴), la croissance a ralenti en 2011 (1,6%) en raison de la baisse de la production pétrolière et des effets de la sécheresse sur le secteur agricole. Les perspectives économiques pour 2013 et 2014 sont encourageantes, avec une croissance réelle du PIB se situant respectivement autour de 2,7% et 11,1%. La croissance du PIB en 2014, serait soutenue par de nouveaux investissements dans le secteur pétrolier. Cependant, les recettes pétrolières qui en découlent ont connu une décrue durant les périodes 2014-2015 en raison de la baisse des cours mondiaux. L'économie tchadienne reste pourtant fortement dépendante du secteur pétrolier et gazier qui représentant 20% du PIB contre 12% pour le secteur agricole, 22% pour le commerce et le transport, et 1% pour le secteur manufacturier. Cette dépendance engendre une forte vulnérabilité aux chocs externes et des aléas de la production pétrolière. Toutefois, l'impact du secteur pétrolier sur l'emploi et le reste de l'économie est limité, comme le montre la prévalence du taux de pauvreté monétaire qui s'élève à 46,7%.

Là où les analystes de Brettons Woods parlent du Tchad en termes de climat des affaires peu favorable au secteur privé ; de menaces sécuritaires régionales ; d'agriculture exposée aux aléas climatiques ; de risque d'insécurité alimentaire et d'enclavement géographique , Nous nous voyons une opportunité d'accompagner les acteurs nationaux et internationaux du secteur public et privé dans les secteurs Mining et Oil & Gas , les services et l'agroalimentaire en leur proposant des services professionnels adaptés à leurs besoins.

Rappelons tout de même que le Tchad est officiellement un des pays les plus pauvres du monde, que la moitié de sa population vit avec moins de deux dollars US par jour et qu'il figure parmi les derniers selon l'indice de développement humain des Nations Unies. Là où l'ONU, les ONG et les analystes de salon voient l'insécurité et la misère absolue, nous auditeurs voyons les 90% des recettes de l'Etat qui proviennent de l'exportation de l'or noir et les perspectives. Comme on a l'habitude de dire, la rentabilité croît avec le risque.

C'est au nom du pragmatisme des affaires, et au nom de notre connaissance du terrain tchadien, que nous disons aux petites et grandes entreprises, ainsi qu'aux investisseurs nationaux et internationaux : n'ayez pas peur !

En effet, d'après le rapport de l'INSEED sur le Recensement General des Entreprises(RGE) de 2014, le Tchad compte plus de 30 mille unités économiques installées dans toutes les villes du Pays dont près de la moitié à N'djaména pour seulement une trentaine de cabinets d'audit et conseil. Il faut également noter que ces unités économiques exercent principalement dans trois secteurs de l'économie à savoir : le secteur tertiaire (89,6%), le secteur secondaire (10,4%) et le secteur primaire avec moins de 1%. On note aussi que les créations de ces unités économiques sont plus importantes entre la période 2004-2014 due à l'exploitation de l'or noir au sud du pays alors que la qualité de service d'audit et le nombre des cabinets n'ont pas ou peu suivi cette progression laissant ainsi une grande part de marché non satisfaite.

Le marché de l'audit au Tchad est essentiellement constitué des missions de commissariat aux comptes des entreprises, des banques, des compagnies d'assurances, des filiales d'entreprises étrangères et les audits financiers de projets des bailleurs de fonds. Ces missions sont réalisées pour l'essentiel par les cabinets installés au Cameroun. En outre, l'absence d'un Ordre laisse place à un exercice illégal important concernant surtout la tenue de la comptabilité en violation des dispositions pertinentes de la CEMAC

La contribution des missions des cabinets d'audit étant de fiabiliser le monde des affaires et d'attirer ainsi les investisseurs à travers la production et la mise à disposition du public des informations financières crédibles, nous nous engageons, à travers ce projet de création d'un Cabinet d'Audit et de Conseil en Stratégie(CAC-Strategy) à apporter notre pierre à l'édifice de l'économie du Pays en accompagnant au plus près les acteurs qui contribuent à son émergence économique . Notre expérience de plus de quinze ans au sein du système des Nations Unies et des ONGs et notre connaissance des réalités économiques locales nous ont permis d'appréhender l'importance que revêt la création d'un cabinet d'audit et d'Assistance et la valeur ajoutée que ce cabinet créera pour les TPE, PME/PMI et les filiales des grands groupes installées au Tchad.

De même, mis à part certains filiales de grands groupes dont les stratégies sont définies par les Sociétés mères, la plupart des TPE /PME/PMI nationales ne définissent pas ou peu de stratégie pour leurs affaires sur le long terme si bien qu'à moindre changement dans l'environnement, elles disparaissent purement et simplement ou subissent fortement les

effets de ce changement. Notre cabinet entend relever ce défi en orientant les chefs d'entreprises dans leur processus de définition des stratégies.

Face à une telle ambition, les questions que l'on est en droit de se poser sont les suivantes :

- Pourquoi la création d'un cabinet d'audit et d'Assistance en stratégie là où le climat des affaires est le moins favorable ?
- Existe-t-il un marché local à même de consommer les services que nous proposons et de rentabiliser nos investissements ?
- Quels sont les moyens dont nous disposons pour atteindre les objectifs de notre projet ?
- Pourquoi le choix de N'Djamena comme siège du cabinet alors que plus de la majorité des cabinets y sont installés ?

C'est autant des questions auxquelles nous nous proposons d'apporter des réponses dans ce projet professionnel de « Création d'un Cabinet d'Audit et d'Assistance en Stratégie au Tchad »

En outre, le choix du Tchad pour la création de ce cabinet se justifie par le fait qu'il y est possible d'exercer la fonction d'auditeur avec l'agrément de la CEMAC sans être nécessairement expert-comptable.

L'objectif de ce projet est donc de mettre en exergue la faisabilité technique et financière de la création de ce cabinet au Tchad. Pratiquement, il s'agira d'analyser les modalités de l'organisation et du fonctionnement du cabinet, d'identifier la cible du projet et d'adapter les services proposés à ses besoins. Plus spécifiquement, il s'agit :

- de définir l'orientation stratégique du cabinet à partir de l'analyse de son environnement externe et interne ;
- d'analyser l'opportunité de la création de ce cabinet ;
- d'établir le business plan ;
- de proposer les modalités pratiques de mise en place du fond.

L'intérêt d'un tel projet varie selon le type de partie prenante :

- pour l'Etat tchadien, ce projet aura un impact économique en contribuant à la création des emplois pour les jeunes ainsi que leur formation ;
- pour les entreprises, elles auront un partenaire privilégié pour tous leurs problèmes de gestion et de lisibilité de leurs états financiers et un cadre idéal pour assurer une amélioration continue de leurs affaires. De même que notre assistance en stratégie permettra aux entreprises et autres organisations d'anticiper sur l'évolution de leur

environnement et favorisera l'accès aux crédits pour le financement de nouvelles affaires.

- pour nous même, ce projet nous permettra d'approfondir et d'acquérir les compétences professionnelles en situation réelle de travail à travers la mise en pratique des connaissances acquises au cours de notre formation au CESAG. La réalisation de ce projet nous permettra en outre :
 - d'acquérir de l'autonomie ;
 - de développer notre esprit d'initiative ;
 - de prendre des responsabilités ;
 - d'apprendre à gérer le temps et organiser notre travail ;
 - de développer des champs d'expériences diverses : résolution des problèmes, évaluation d'hypothèses et recherche des solutions ;
 - d'établir des partenariats avec les confrères d'autres espaces économiques pour une harmonisation des pratiques d'audit.
- Pour le CESAG, ce projet professionnel servira à enrichir la documentation de la bibliothèque en matière de projet de création d'un cabinet d'Audit et d'Assistance en Stratégie ; il sera utile dans les enseignements, la recherche et la consultation pour les futurs Etudiants du CESAG.

L'approche méthodologique de notre projet consiste à organiser des entretiens avec les confrères exerçant déjà le métier, à faire une étude documentaire et surtout à formuler des questionnaires pour obtenir des données réelles du marché sur lequel nous nous implantons.

Pour ce faire, notre travail se décline en deux(2) grandes parties :

La 1^{ère} partie traite de la présentation du projet et de l'étude des besoins : le projet y sera présenté de façon détaillée ainsi que la méthode de collecte de données (Chap. 1). Cette partie sera aussi consacrée à la présentation du promoteur du projet et à l'étude du marché(Chap.2)

La 2^{ème} partie : étude de faisabilité du projet présente le plan opérationnel du projet(Chap.3), les résultats attendus, les perspectives et le planning des activités(Chap.4).

**PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION DU
PROJET ET ETUDE DES
BESOINS**

CHAPITRE I : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET DE LA METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

Avant de donner des détails sur la faisabilité et la viabilité de ce projet de création d'un Cabinet d'Audit et de Conseil en Stratégie, il convient de faire sa description détaillée afin de mieux le cerner et assurer son pilotage aussi bien en court, moyen et long terme d'une part, et d'autre part, la méthodologie de collecte des données sur les entreprises bénéficiaires de ses prestations.

1.1 Présentation détaillée du projet

Le présent projet a pour titre « Projet de Création d'un Cabinet d'Audit et de Conseil en Stratégie au Tchad » en abrégé CAC-Strategy. Il se compose de deux étapes : la phase stratégique et la phase opérationnelle.

La phase stratégique correspond à la conception et à la préparation du projet. Elle comprend la définition de la mission, des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés, bref, l'élaboration d'un plan stratégique pour la réalisation des activités du projet. Cette phase intègre également toutes les démarches administratives auprès du Ministère de tutelle aux fins d'avoir une reconnaissance officielle du Cabinet. Un projet de création d'un nouveau cabinet d'offre de services professionnels doit chercher à connaître son marché cible, les offres des concurrents afin de proposer des packages des services adaptés aux besoins de sa clientèle. Pour ce faire, une étude de marché a été conduite à N'djaména auprès des Entreprises, des Organisations Internationales et des projets de développement d'avoir les tendances de l'évolution du marché de l'audit et des autres services professionnels

Notre stratégie de positionnement consistera à privilégier les relations entre les clients et le cabinet pour afin de leur proposer des services qui donnent plus de satisfaction à leurs besoins

Dans la phase opérationnelle, l'accent est mis sur l'optimisation des ressources du projet pour la réalisation des activités du cabinet selon la vision de l'équipe dirigeante. Il sera mis à la disposition du cabinet outre l'expertise du promoteur et des associés, les ressources humaines, financières et matérielles. Il convient de noter que la forme juridique du cabinet

est une Société à Responsabilité Limitée(SARL) ayant son Siège Social à N'djaména, mais pouvant intervenir dans n'importe quelle ville du Pays et dans les Pays de la CEMAC

L'idée de la promotion de ce projet vient du constat que la plupart des cabinets d'Audit implantés au Tchad sont des filiales des grands groupes dont toutes les décisions sont prises à partir des Sociétés mères qui sont le plus souvent déconnectées des réalités nationales et dont les coûts de prestations reviennent trop chers pour les PME/PMI du fait que toute leur expertise vient de l'étranger . Cet état de chose ne favorise pas l'accès au service d'audit et d'assistance pour les petites unités économiques qui représentent à elles seules plus de 70% des activités économiques du Pays. Ces différentes structures se trouvent ainsi en marge pour l'accès au financement des investisseurs.

La présente fiche signalétique donne le résumé du projet

Tableau 1: Résumé du projet

Aperçu du projet	Titre du projet : « projet de création d'un Cabinet d'Audit et de Conseil en Stratégie » Objet du cabinet : audit et conseil en stratégie Périmètre du projet : Territoire national et communauté CEMAC Durée du projet : 5 ans Coût du projet : 140 millions 9 cent mille F CFA
Objectifs du projet	Le projet de création de ce cabinet a pour objectifs de : - accompagner au plus près les entreprises du secteur privé, public , parapublic et projets de développement dans la définition de la stratégie, la production et la présentation des informations financières fiables destinées au public ; - contribuer à la création des emplois et à la formation des jeunes au métier de l'audit et stratégie ; - favoriser l'accès au financement de l'économie en améliorant la confiance des bailleurs de fonds ; - optimiser le capital humain en alignant les ressources avec la stratégie ; - optimiser l'organisation et la gouvernance ; - favoriser le partage du savoir et l'innovation

Bénéficiaires ciblés	Les bénéficiaires directs de ce projet sont les entreprises privées, les administrations publiques, les Agences du SNU, les ONGS et les projets de développement financés par l'Etat ou les bailleurs de fonds. Sa zone d'intervention couvre l'ensemble du territoire national et la zone CEMAC
Les résultats attendus	Les résultats attendus de ce projet sont à court(i), moyen (ii) et long terme(iii) : (i) à court terme, le projet créera cinq(5) postes d'emplois dès la première année de sa mise en œuvre et connaîtra la mise en place d'un investissement en capital compétences, matériel et financier (ii) à moyen terme, il servira de cadre pour l'amélioration de la gestion des ressources financières mises en place par les investisseurs à travers la qualité des états financiers produits par les entreprises ; (iii) à long terme, il contribuera à créer l'attractivité du secteur privé vis-à-vis des investisseurs et bailleurs de fonds et partant, à créer de la valeur ajoutée pour l'économie nationale

Source : nous-mêmes

La réalisation de ce projet nécessitera un investissement initial de 140 millions 9 cent mille FCFA dont 62% financé sur capital social soit 82 millions de FCFA et 38% sur emprunt à un taux de 9% l'an soit 58 millions 900 mille FCFA.

Ces ressources financières financeront les investissements à hauteur de 82 millions de FCFA et dégagent ainsi un fonds de roulement de 58 millions 900 mille F CFA qui servira à couvrir les besoins en fonds de roulement occasionnés lors de l'exploitation du cabinet . Il sera fait appel au service de six(06) personnels permanents salariés du cabinet et de trois mains d'œuvre temporaires. Cet effectif connaîtra un accroissement au fil des années pour atteindre un plafond de 25 salariés en 5ème année. Selon les besoins des missions, des consultants extérieurs seront recrutés pour les besoins ponctuels liés à la spécificité de la mission. L'étude de faisabilité montre que le projet est viable et technique réalisable et dégagera des bénéfices dès la deuxième année de son exploitation et son délai de récupération du capital se situe à la troisième année de l'exploitation. Le résultat de la

troisième année dégagera un surplus qui permettra la distribution des dividendes aux associés. Dans les conditions normales d'exploitation, le projet dégagera un taux de rendement interne de 93% pour une Valeur Nette Actualisée de 701 416K FCFA, Le résultat moyen prévisionnel se chiffre à 277 705 K F CFA.

Les services professionnels que le projet propose aux entreprises sont les suivants :

- Audits (financier et comptable, opérationnel, SI...)
- CAC (Commissariat aux comptes) ;
- Assistance comptable
- Cartographie et management des risques ;
- Conseil en stratégies ;
- formation et séminaires sur les normes comptables et financières ;
- Conseil fiscal et de gestion.

L'offre de ces services aux entreprises se fera en cross-selling c'est-à-dire une transversalité dans l'offre de chaque service, et tiendra compte de la situation économique et financière de chaque entreprise.

La stratégie de développement du Cabinet tiendra compte des 10 moments clé suivants :

- 1- Connaître et accroître ses compétences ;
- 2- Connaître et servir ses clients ;
- 3- Former, motiver et recruter les collaborateurs ;
- 4- Connaître et veiller le marché et la concurrence ;
- 5- Partager les connaissances ;
- 6- Développer son réseau de prescripteurs ;
- 7- Développer des méthodologies ;
- 8- Développer de nouvelles offres ;
- 9- Développer son image et sa réputation ;
- 10- Planifier et mesurer la performance.

1.2 Méthode de collecte des données

Le plus important est de s'assurer que la collecte de données est effectuée d'une manière conforme au Code et qu'elle respecte la loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée. Dans l'intérêt de l'efficacité et de l'efficience, il a été tenu compte que les données recueillies servent à éclaircir la situation du marché de l'audit au Tchad et à cerner des possibilités de pénétration. Afin de protéger la crédibilité et la fiabilité des données, les informations ont été collectées au moyen de techniques de collecte de données acceptées.

La mise en place de ce projet d'offre de services professionnels nécessite d'avoir des données fiables et traitables sur le marché auquel il s'adresse. Le choix des méthodes de collecte suivantes tient compte de la stratégie de collecte et de la précision souhaitée. Le champ d'application de cette méthode comprend l'environnement global du projet avec ses composantes notamment politiques, économiques et environnementales, technologiques et légales, mais aussi son environnement immédiat à travers l'analyse de ses forces et faiblesses et la concurrence

Trois méthodes de collecte sont utilisées alternativement selon le niveau d'alphabétisation et la coopération de chaque cible échantillonnée :

- entretien directs avec les cibles : à cet effet, des formulaires d'entretien ont été élaborés et ont pris en compte des caractéristiques de chaque cible interviewé. Ces formulaires sont remplis à l'occasion des entretiens avec les cibles et sont utilisés en cas de faible alphabétisation ou de moindre coopération ;
- des questionnaires ont été adressés aux différentes cibles afin de recueillir leur opinion sur le niveau de satisfaction de l'offre de services professionnels proposés actuellement, les perspectives d'amélioration et notre positionnement stratégique. Ces questionnaires sont remplis et retournés par les cibles contactés. Cette méthode est utilisée là où les taux d'alphabétisation sont élevés et les déclarants coopératifs ;
- des données ont été recueillies dans les rapports, les statistiques des études menées par les grandes Institutions nationales et internationales telles que l'INSEED, la Banque Mondiale (BM).

Qu'il s'agisse de l'une ou de l'autre méthode, le but recherché est d'éliminer ou réduire les biais et augmenter ainsi la fiabilité et la validité des données collectées d'une part, et

d'autre part d'améliorer la compréhension du marché de l'audit au Tchad et rassurer les investisseurs quant aux résultats obtenus.

Les données collectées par ces trois méthodes ont été compilées, traitées et interprétées afin de les rendre exploitables. Il ressort de ces données que le marché de l'audit au Tchad est peu développé et méconnu d'un grand nombre d'entreprises qui se déclarent pourtant favorables aux missions d'audit et aux conseils des professionnels de l'audit dans le but d'améliorer leur image vis-à-vis des investisseurs et prêteurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDES DES BESOINS

Dans ce chapitre, il sera question de justifier la capacité technique et professionnelle du promoteur du projet et de l'existence des besoins à satisfaire sur le marché de l'audit au Tchad. Nous présenterons dans un premier paragraphe les compétences technique, organisationnelles et relationnelles du promoteur à réaliser un tel projet avant d'aborder les études des besoins du marché dans le second paragraphe.

2.1 Présentation du promoteur

L'idée de la création du cabinet d'Audit et d'Assistance en Stratégie au Tchad est née de Monsieur Kegonda PAGNAGNE Emmanuel, tchadien, âgé de 43 ans. Au niveau des études, nous avons fait des études de niveau Bac+5 dans le domaine de la gestion et de l'audit. Le dernier diplôme obtenu est le MBA en Audit et Contrôle de gestion, diplôme obtenu au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion(CESAG) au cours de l'année académique 2015-2016. Après avoir accumulé des expériences professionnelles dans les ONGs de développement et surtout au sein du système des Nations Unies pendant une période de plus de 15 ans, l'idée nous est arrivée de concevoir et mettre en œuvre ce projet pour mettre en pratique les expertises acquises aussi bien à travers les études que sur le plan professionnel.

Au cours de nos services dans l'ONG « Secours Catholique et Développement » (SECADEV), nous avons eu à occuper des postes de responsabilités de Gestionnaire des projets, puis de Délégué régional représentant le Directeur Général de l'ONG. Nos fonctions en tant que Gestionnaire de projets consistaient à tenir toute la comptabilité du projet notamment la tenue des portefeuilles de crédit matériels agricoles et financiers au profit des organisations paysannes(OP), l'accompagnement des OP dans les montages de leurs projets, la gestion des immobilisations, des stocks et du personnel affecté au projet. Cette expérience nous a permis de comprendre les différentes activités du projet et l'intérêt qu'elles suscitent auprès de la population cible. Douze années d'exercice passées au système des Nations Unies nous ont été d'une très grande utilité dans la conception de notre projet. Occupant les postes dans l'administration et Finances, nos responsabilités comprenaient également les domaines de l'audit et du contrôle interne. Nous avons participé activement aux préparations de toutes les missions d'audit de l'UNICEF et de la

FAO, à l'exécution des leurs recommandations et à l'élaboration du plan anti-fraude à l'intention du personnel.

Quatre années passées au Programme Alimentaire Mondial au service des achats nous ont donnés l'occasion de nous familiariser avec les techniques et terminologies propres à ce domaine. Les connaissances en processus d'achat, de passation de marché et de suivi des commandes auprès des fournisseurs ont été capitalisées.

Muni de ces expériences professionnelles et d'un diplôme de MBA en Audit et Contrôle de Gestion et animé d'un esprit entrepreneurial, d'une volonté permanente d'avancer afin d'explorer de nouveaux territoires d'affirmation personnelle, nous sommes convaincus d'avoir les compétences techniques nécessaires à la réalisation de ce projet. La rigueur dans le travail, notre orientation résultats nous amènent à la création de ce cabinet pour proposer aux entreprises installées au Tchad et celles exerçant dans l'espace CEMAC, notre offre de service professionnels dans le domaine de l'Audit et de Conseil en Stratégie. Pour réaliser nos rêves, il nous a plu d'opter pour un MBA en audit et contrôle de Gestion au CESAG, centre dont les titres sont reconnus par le CAMES et qui bénéficie d'une renommée internationale. Une démarche d'obtention d'un agrément CEMAC sera menée auprès des instances habilitées pour être en règle avec les dispositions en matière de création d'un cabinet d'audit. Après mes études supérieures à l'université, quinze ans de service dans des structures non commerciales, nous avons envie d'avoir un point de vue externe aux entreprises. L'audit me paraît approprié aussi bien pour découvrir différents secteurs (BTP, pétrole, hôtellerie agroalimentaire ...) que pour avoir une vision diversifiée des services financiers des entreprises.

2-2 Etudes des besoins/marchés

Commençons nos études de marché par cette phrase de **Sam Walton**, Industriel Américain :

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le Directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. »

Cette réflexion de **Sam Walton** montre combien le client doit être au centre de toute stratégie aussi bien des entreprises industrielles que de celles proposant des services professionnels.

- **Rappels des définitions :**

Qu'est-ce qu'un marché : Un marché est un lieu physique ou virtuel sur lequel sont échangés des biens et services de nature diverse. Par extension, on qualifiera de marché, l'ensemble des consommateurs réels et/ou potentiels souhaitant procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin. Il faut distinguer 2 marchés différents :

- le marché global (macro-économique) : Il s'agit du marché national voire international qui regroupe tous les acheteurs et tous les vendeurs. Les informations disponibles sont globalisées

-le marché de l'entreprise : Il s'agit des acheteurs (les cibles) et des concurrents d'une entreprise ou d'un projet

Qu'est-ce qu'une étude de marché : Une étude de marché est un travail d'exploration destiné à analyser, mesurer et comprendre le fonctionnement réel des forces à l'œuvre dans le cadre d'un marché (clients + cible + concurrents). Il s'agit d'une activité typiquement mise en œuvre dans le cadre de la réflexion marketing.

Pourquoi faire une étude de marché : pour maîtriser le comportement des clients et éviter qu'ils n'ailent ailleurs et faire mieux que nos concurrents pour prendre notre place sur ce marché.

Qu'est-ce qu'une cible : un groupe homogène de personnes / d'entreprises qui ont les mêmes besoins, que nous pouvons servir via le même canal de distribution, qui seront sensibles à la même communication, qui accepteront de payer le même prix et avec lesquels nous aurons le même type de relations.

Qu'est-ce qu'un besoin : Un besoin est une nécessité ou un désir éprouvé par un utilisateur.

Pour faire une étude de notre marché, nous procéderons par deux étapes : les hypothèses et la confrontation sur le terrain. Il s'agit donc de définir le profil de nos clients et de vérifier nos hypothèses avec une enquête de terrain

Avant de choisir où aller, il faut d'abord savoir où on est. C'est pourquoi, il est essentiel de faire une première réflexion sur ses concurrents et son marché.

Dans un monde idéal, nos clients actuels auraient une vision parfaitement rationnelle et objective de la qualité de nos services ; ils nous diraient systématiquement toute la vérité sur ce qu'ils pensent de nos prestations ; ils pourraient décider seuls de l'achat de nos prestations ; l'ensemble de nos clients potentiels connaîtraient parfaitement nos différentes prestations ainsi que les atouts de notre offre ; nous saurions intuitivement sur quoi nous devrions nous améliorer en priorité afin que nos clients continuent à nous préférer ; nous pourrions facilement et rapidement modifier l'image de notre cabinet.

Malheureusement, à l'évidence, la perspective de ce monde idéal semble s'éloigner à grand pas tant les marchés des services professionnels se complexifient

L'étude du marché de l'audit au Tchad montre que l'évolution des marchés s'accompagne inéluctablement d'un cercle vicieux constitué de deux phénomènes concomitants qui rentrent en résonance. D'une part, une intensité concurrentielle exacerbée qui renforce considérablement la difficulté à créer un avantage compétitif réel et durable, conduisant mécaniquement à une forte pression sur les prix et donc sur les coûts ; d'autre part une véritable prise de pouvoir du client : mieux informé et de plus en plus zappeur puisque sollicité de toutes parts, ce client devient l'objet rare et donc convoité.

Ainsi, à l'exemple de la plupart des marchés (banque, télécoms – ou plus récemment encore, le monde pharmaceutique), l'ère du « business as usual » semble aujourd'hui dépassée.

Et la question de la construction et/ou de la conservation d'un avantage concurrentiel durable car difficilement imitable se pose ainsi de façon de plus en plus exacerbée. Certes, une solution reste toujours d'actualité : l'innovation de rupture, qui conduit à redéfinir les règles en réinventant le marché. Mais « réinventer le marché », « sortir du cercle » dans le domaine des services professionnels semble pour le moins difficile au quotidien. Les cabinets d'audit au Tchad sont donc confrontés à la nécessité de trouver des solutions « à l'intérieur du cercle ». A ce titre, il a été démontré que la qualité de la relation établie avec ses clients constituait l'un des seuls avantages concurrentiels difficilement imitable à court terme. Ainsi, dans le cas de marchés matures, les recherches de plus en plus nombreuses autour du retour sur investissement des politiques de fidélisation clients prouvent clairement l'intérêt d'investissements dans la connaissance client et dans la fidélisation. D'où une transition inéluctable d'un marketing dit « transactionnel » (attirer les clients en leur fournissant le bon produit au bon prix) à des politiques marketings plus « relationnelles » (identifier, attirer et surtout fidéliser les « meilleurs » clients. La plupart des missions d'audit effectuées ont rapport avec l'audit légal (commissariat aux comptes) rendues obligatoires par les textes réglementaires de la CEMAC pour toutes les SA et les SARL ayant une certaine taille (plus 500 salariés et total bilan supérieur à 250 millions de CFA)

Ce constat étant clairement établi, « l'orientation client » – c'est-à-dire la culture d'entreprise, les normes, process et comportement reflétant une réelle préoccupation d'assurer la satisfaction des clients de façon durable – constitue donc l'une des bases indispensables au développement du chiffre d'affaires et de la marge à moyen et long terme.

Il s'agit là, en effet, de l'un des nœuds gordiens de la rentabilité d'une étude clients : arriver à passer des résultats aux actions concrètes, s'y tenir et ainsi « boucler la boucle » auprès des clients qui ont investi du temps pour répondre. Faire appel à un cabinet de services professionnels c'est faire une expérience globale : expérience entre deux personnes (le fameux *intuitu personae*), expérience entre deux structures, expérience entre une personne et une structure. Par conséquent, les interactions entre les différentes parties contribuent chacune à construire la satisfaction globale du client. Ainsi, un client peut être satisfait de la prestation technique de l'associé mais insatisfait quant à la relation globale avec le cabinet (par exemple pour des problématiques de facturation, de disponibilité des équipes, ...). Dès lors, quel est son niveau global de satisfaction. Les études clients étudient le poids de ces interactions pour définir les leviers sur lesquels le cabinet doit agir pour maximiser la satisfaction des clients. Positionner un cabinet consiste donc à définir les attributs sur

Lesquels on veut bâtir son image pour ensuite mettre en place les actions de marketing, de communication et de business développement qui vont permettre d'asseoir cette image auprès des cibles du cabinet. Par conséquent, toutes les actions doivent être alignées avec les objectifs de positionnement définis : sur une ou des offres prioritaires et/ou vers un ou des marché(s) prioritaire(s). La question à se poser avant de mettre en place une action de marketing ou de business développement dans un cabinet est la suivante : en quoi cette action sert-elle mon positionnement et en quoi répond-elle aux objectifs stratégiques du cabinet. Par conséquent, il est primordial de réfléchir très en amont sur les compétences, les offres et le marché du cabinet car selon les cibles (au sein d'une même entreprise, il peut y avoir des cibles totalement différentes : ressources humaines, direction financière, direction fiscale, direction juridique, direction comptable, directions opérationnelles, direction générale...), les compétences et les offres requises sont différentes et par conséquent l'image et le positionnement à construire doivent tenir compte de ces diversités. Dans les cabinets de services professionnels, avant de faire appel à un cabinet, les clients font d'abord appel à une personne un professionnel. Le client est coréalisateur de la mission puisque celle-ci repose sur les informations que le client apporte. Par conséquent, plus le relationnel entre le cabinet et le client est bon, plus la confiance est présente, plus le client fournit des informations pertinentes, voire même confidentielles. Cette relation *intuitu personae* est clé dans la perception du cabinet dans son ensemble. Bien souvent, le cabinet est perçu exclusivement à travers une personne (associé ou collaborateur). La prestation d'un cabinet de services professionnels est par nature

intangible. Par conséquent, le client ne peut avoir la certitude d'un « produit et d'une qualité » prédéfinis puisque de nombreux éléments entrent dans la réalisation de la mission : le rôle du client dans la coréalisation de la prestation de service, la mouvance de l'environnement, l'imprévisibilité des réactions humaines... Néanmoins, le cabinet a un devoir de moyens quant à la réalisation de sa mission. L'objectif pour un cabinet consistera donc toujours à tangibiliser au maximum sa prestation : à travers ses locaux, à travers la documentation échangée, à travers les méthodologies proposées, à travers les personnes en contact avec le client

Un cabinet de service professionnels (avocats d'affaires, audit, banque d'affaires, consultants, conseil financier, conseil propriété intellectuelle, expertise comptable, risk consulting...) est une structure très particulières où la relation intuitu personae avec les clients et le marché est totalement clé, notamment dans la perception du cabinet, de son positionnement et de sa satisfaction. L'étude de marché est une étape indispensable au lancement d'un nouveau projet dans le but de connaître sa composition, son potentiel actuel et les perspectives de son évolution afin d'améliorer la qualité du service, la relation client et d'optimiser les opportunités. L'étude de marché permet aux cabinets de service professionnels d'améliorer leur positionnement, renforcer la relation client, optimiser le capital humain en alignant les ressources avec la stratégie, optimiser l'organisation et la gouvernance, favoriser le partage du savoir et l'innovation. Notre étude nous a conduits certes à faire des entretiens avec les confrères exerçant déjà le métier de l'audit au Tchad, mais les recherches documentaires et les questionnaires adressés à un échantillon d'entreprises représentatives nous ont apporté l'essentiel d'informations dont nous avons besoin pour entrer sur le marché de l'audit au Tchad. Les informations recueillies portent sur les éléments constitutifs de l'environnement du marché de l'audit au Tchad à savoir l'environnement externe et interne.

Nos recherches documentaire se sont orientées principalement vers les articles de presse, les données statistiques du Ministère du Commerce et de l'Industrie, les rapports de la Banque Mondiale(BM), les résultats sur le recensement général des entreprises (RGE) au Tchad de l'INSEED (Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques) de Mai 2015 et les différents rapports de stage disponibles au Ministère du Commerce et de l'Industrie à N'djaména

Pour l'analyse de l'environnement externe, la méthode PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique et Légal) a été utilisée alors que la méthode

SWOT (Strengths/Weaknesses Opportunities/Treats a été préconisée pour l'analyse de l'environnement interne de ce marché. Les résultats de ces analyses sont reportés sur les tableaux ci-après :

Analyse de l'environnement externe : méthode de PESTEL

Le modèle du PESTEL permet d'identifier les influences que peuvent exercer sur le marché les facteurs macro-environnementaux.

Tableau 2 : diagnostic de l'environnement externe

Facteurs macro-environnementaux	Influences	
	Positive	négative
Politique	-Existence d'une Stratégie Nationale de Développement des PME(SNDPME) favorisant éclosion des PME	
Economique	-l'exploitation du pétrole brut depuis 2003 a considérablement changé la structure de l'économie nationale, la vie sociale et politique	
Sociologique		- La population tchadienne est à majorité jeune et le système éducatif ne favorise pas l'esprit entrepreneurial c
Technologique		-les NTIC ne sont connues de la grande majorité des tchadiennes, ce qui ne favorise pas l'échange

		d'informations à temps réel avec le reste du monde
Ecologique	-Existence d'une loi sur la protection de l'environnement	
Légal	-mise en application des dispositions communautaires de l'OHADA et de CEMAC en matière comptable et de l'audit	

Source : nous-mêmes

Il ressort de cette analyse que l'environnement externe est favorable à l'évolution du marché de l'audit au Tchad et offre des nouvelles opportunités que le projet pourrait saisir en agissant sur ses potentialités internes

Afin de définir notre orientation stratégique, une analyse de l'environnement interne de notre projet s'avère indispensable. La matrice SWOT permet d'avoir une vision synthétique d'une situation en présentant les forces et les faiblesses que présente le projet, les opportunités et les menaces potentielles de l'environnement dans lequel il se réalise

Tableau 3 : Diagnostic de l'environnement interne, matrice SWOT

Forces	Faiblesses
➤ Bonne connaissance du milieu des affaires du Tchad ➤ Compétences techniques et managériales pour mobiliser les ressources nécessaires au projet ➤ Large réseau de relations professionnelles et humaines ➤ Engagement, esprit entrepreneurial et rigueur dans les actions ; ➤ Capacité d'endurance et de travail sous	➤ Réseau relationnel moins structuré par rapport à celui de la concurrence ➤ Moyens financiers limités par rapport à ceux des concurrents ; ➤

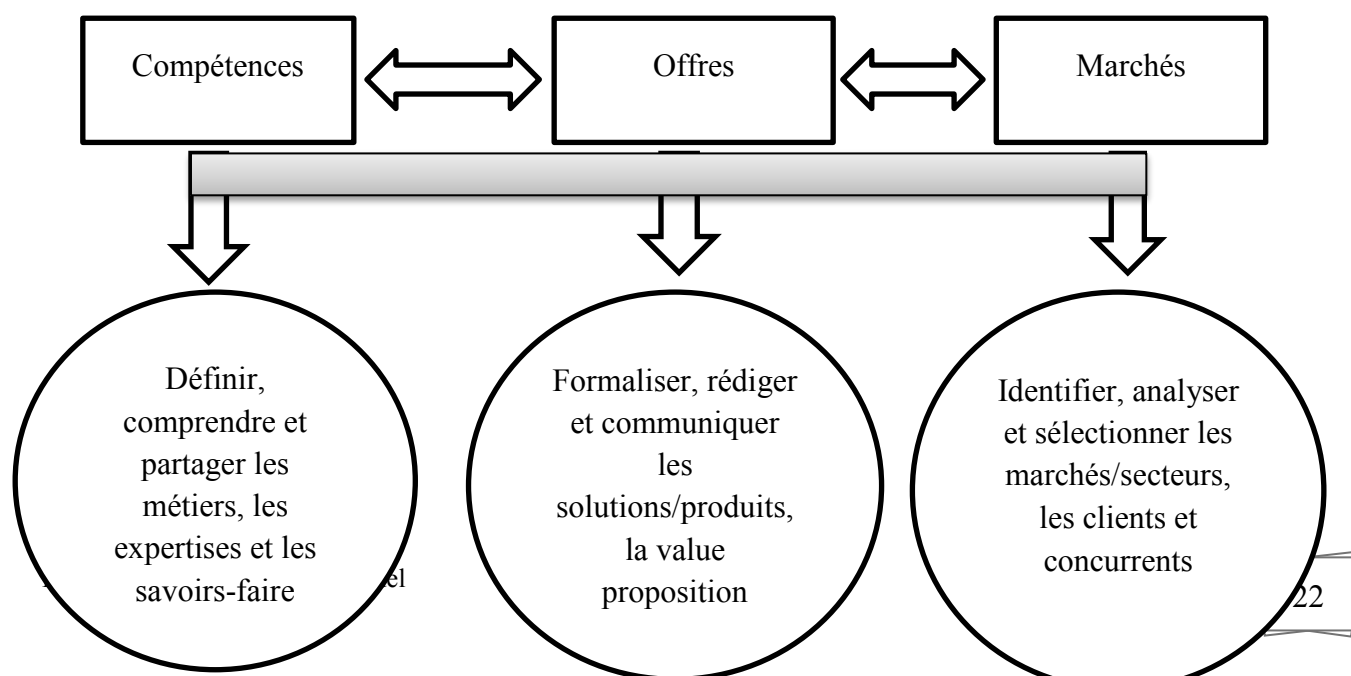
pression ➤ Différenciation des offres et diversité de la clientèle	
Opportunités	Menaces
➤ Marché porteur sur le plan socio-économique et politique ➤ Nombre limité des cabinets d'audit et d'Assistance en Stratégie ; ➤ Insuffisance du personnel formé au métier de l'audit ➤ Qualité des services proposés par les concurrents ; ➤	➤ Taille du marché ; ➤ Absence de l'Ordre des Experts Comptable ; ➤ Niveau de formation des propriétaires des entreprises ; ➤ Insuffisance de suivi des autorités ; compétentes ; ➤ Menace d'insécurité et de sécheresse ; ➤ Capacité de riposte et solides surfaces financière des concurrents

Source : nous-mêmes

Au vu de ces analyses, nous concluons que notre marché est porteur malgré quelques menaces qui pèsent sur lui. Nous envisageons agir sur nos faiblesses afin d'éviter ces menaces si elles venaient à se présenter, et utiliser nos forces pour profiter des opportunités que le marché offre. Nos facteurs clé de succès pour réussir face à la concurrence sont :

- la qualité de nos services ;
- nos relations personnalisées avec nos clients
- le prix de nos services

Figure 1: équation clé des services professionnels.



Sources : Chaduteau Olivier

La clé du succès consiste, à réaliser le parfait alignement des trois éléments : compétences, offre et marché tout en gérant la grande variable incontournable pour un professionnel : son temps

Pour comprendre comment organiser son temps, il faut comprendre les différents aspects de développement et de gestion d'un cabinet, c'est-à-dire organiser la parfaite adéquation entre les compétences du cabinet, le marché et ses offres.

- **Le temps pour les compétences :**

Bien se développer, c'est bien se connaître, connaître ses compétences actuelles, mais aussi connaître ses compétences futures. Le mot compétences sous-entend bien évidemment selon Chaduteau, l'expertise (technique, relationnelle, commerciale, linguistique) mais aussi et surtout de gestion humaine, les hommes et les femmes du cabinet, le cœur de métier, l'actif principal. Dès lors, il va bien falloir dédier son temps à l'organisation, la gestion, le développement de ces compétences. Cela passe par le recrutement, la formation, la veille technique, la création de méthodologies, mais aussi par l'analyse et l'évaluation de compétences nécessaires ou à développer, la mise en place de partenariat pour en acquérir, l'externalisation aussi de celles qui ne sont pas le cœur de métier, et enfin et surtout, le partage et la communication interne tant sur les résultats du cabinet, les succès, les clients que les valeurs et la culture.

- **Le temps pour le marché et les clients**

Bien évidemment, au cœur de cette problématique, nous retrouvons l'indispensable notion de clients et d'heures facturables. Mais il convient aussi de considérer les heures « d'écoute ». Écoute des clients, écoute des concurrents, écoute des évolutions (économiques, législatives, politiques, culturelles...). Si, pour une entreprise, la recherche d'un cabinet passe d'abord et avant tout par un besoin de compétences spécifiques, elle passe aussi et surtout (voire prioritairement maintenant) par la recherche d'une écoute et d'une réelle relation client. L'expertise seule ne suffit plus. Cela signifie qu'il faut passer du temps avec ses clients (et surtout pas seulement du temps facturable), du temps pour le

comprendre, comprendre son métier, ses priorités, son fonctionnement, sa culture... et bien évidemment sa perception de la qualité de vos prestations, sa satisfaction ou son insatisfaction.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :
ETUDE DE FAISABILITE
DU PROJET**

CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET

Il est essentiel de vérifier la faisabilité d'un projet avant de se lancer dans sa mise en œuvre concrète (phase de développement), quelle que soit l'origine de l'idée afin de connaître les difficultés auxquelles le projet risque d'être confronté.

Cette partie traitera des aspects liés à ces différentes phases d'étude de faisabilité de notre projet et dégagera les bonnes raisons pour lesquelles nous portons ce projet.

3.1 Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet

Nous procéderons à l'étude de faisabilité de notre projet en nous focalisant sur trois domaines essentiels à sa viabilité : juridique, technique et organisationnelle.

3.1.1 Propositions juridiques :

Sur le plan juridique, la création de notre Cabinet d'audit et de Conseil en Stratégie ne souffre d'aucune contradiction vis-à-vis des lois nationales en matière d'exercice de la profession libérale. Pour son début, nous optons pour la SARL comme forme juridique du cabinet compte tenu non seulement de sa taille, mais aussi de l'environnement socio-économique du marché de l'audit dans lequel le cabinet va se développer. En effet, l'exercice de la profession d'auditeur au Tchad est conditionné par l'obtention d'un agrément soit par la CEMAC, soit par la Cour d'Appel de N'djaména. Nous envisageons dans un proche avenir, introduire notre demande d'agrément auprès de l'une des institutions habileté pour notre reconnaissance officielle ce qui nous donnera l'aptitude à exercer dans tout l'espace CEMAC.

Conscientes des défis à relever pour faire du secteur privé la véritable source de création de richesse et un facteur de croissance inclusive et durable, les autorités ont adopté une stratégie axée sur la promotion des PME. Cette stratégie en pleine phase d'application s'est matérialisée par plusieurs actions concrètes dont la création du guichet unique et de l'ANIE, le développement des micro-crédits et autres réformes. L'enjeu majeur est de pouvoir mettre en place les conditions permettant d'améliorer le climat des affaires, de renforcer les capacités d'intervention des acteurs et d'assurer la compétitivité de l'économie tchadienne. Dans la même lancée, le Gouvernement poursuit la mise en œuvre des réformes suggérées par le livre Blanc du Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT) et l'application des mesures susceptibles d'atténuer ou de minimiser les autres contraintes

3.1.2 Propositions techniques

Sur le plan technique, on note l'absence d'une école de formation des auditeurs dans la sous-région CEMAC ; ce qui ne facilite pas l'amélioration des pratiques d'audit dans cet espace et explique le niveau de qualité des services proposés aux entreprises. Nous comptons relever ce défi en mettant l'accent sur l'acquisition des connaissances en matière d'audit et surtout le maintien de cette connaissance face à l'évolution incessante de l'environnement de l'audit en nouant des partenariats sud-sud avec les confrères d'autres espaces économiques pour un échange d'expériences et de compétences. De même que nous comptons encourager la création dans l'espace des structures de formation afin de combler ce vide.

3.1.3 Propositions organisationnelles

Les dispositifs énumérés ci-haut ne serviront à rien si l'on ne leur dédie pas des moyens humains, matériels et financiers conséquents à leur bon fonctionnement. Notre attention porte sur la qualification des collaborateurs appelés à travailler au sein du cabinet. Des managers aux auditeurs juniors, en passant par les chefs de missions, un niveau de formation minimum équivalent à bac+4 sera requis et des plans de formations continues seront élaborés chaque année pour renforcer non seulement les compétences, mais aussi se mettre à jour par rapport aux standards internationaux.

Le cabinet débutera ses travaux avec 5 collaborateurs dont un Manager, un Chef de mission et trois auditeurs seniors. L'équipe sera renforcée de temps en temps par des auditeurs stagiaires pour un encadrement, mais des recrutements seront opérés au fur et à mesure que le cabinet se développe pour atteindre un effectif de 25 le nombre du personnel permanent travaillant pour le compte du cabinet.

Nos ressources financières proviendront en grande partie des apports des associés (62%), le reste représentant 38% feront l'objet d'une demande d'emprunt auprès des établissements financiers de la place y compris les fonds publics alloués au financement de l'entrepreneuriat privé. Nous comptons réunir ces fonds au plus tard fin 2018 pour permettre la mise en place des structures du cabinet début 2019. Cette étude de faisabilité organisationnelle nous permet de nous assurer de notre capacité à consacrer du personnel et des équipements à la gestion et à la réalisation du projet. Bref, l'étude de faisabilité nous permet de prendre une bonne décision qui est celle de la création du Cabinet d'Audit et de Conseil en Stratégie au Tchad (CAC-Strategy) et nous permet l'élaboration de notre business plan.

Tableau 4 : ressources du projet

Nature de la ressource	Nbre/quantité	An1	An 2	An 3	An 4	An 5
Personnel	25	06	14	24	25	25
Véhicule 4x4	02	01	02	02	02	02
Ordinateurs portables	12	06	08	10	12	12
Ordinateurs Desk	13	03	07	11	13	13
Table-bureau	25	06	14	22	25	25
Chaise bureau	25	06	14	22	25	25
Armoires métalliques	15	03	08	13	15	15

Sources : nous-mêmes

3.2 Propositions marketing et financières du projet

Il s'agit dans cette section de définir clairement la stratégie marketing à mettre en place pour le positionnement de nos services sur le marché connaissant sa mouvance et les services proposés par nos concurrents, et de faire une analyse financière permettant de nous situer sur la rentabilité et la faisabilité du projet.

3.2.1 Propositions marketing du projet

Avant d'aborder la politique marketing que nous comptons mettre en place pour accompagner l'offre de nos services, il convient de se poser la question suivante : En quoi le secteur des services nécessite-t-il une attention particulière en marketing ?

L'attention portée aux services s'explique par le poids prédominant du secteur dans l'économie contemporaine. Quant à la définition du service, elle est en marketing fortement liée à des approches particulières au sein de la discipline.

Au Tchad, selon l'INSEED, le poids du secteur de services dans l'économie nationale est de 89,6% alors que celui des produits ne représente que 10,4%.

La tertiarisation croissante de l'économie dans la plupart des pays occidentaux a incité les praticiens et chercheurs en marketing à porter attention aux activités de service depuis les années 1970 et à développer un marketing de service. Ce développement disciplinaire est

directement lié aux réponses des marketeurs à la question « qu'est-ce qu'un service ? ». En effet, pour justifier de l'émergence de politique marketing spécifiquement appliquées aux services, par rapport à un marketing traditionnellement rapporté aux produits, il faut pouvoir différencier préalablement les services des produits. Cette définition orientée vers la légitimation d'un courant disciplinaire a permis de caractériser un service en fonction de spécificités inhérentes à sa nature, ou de spécificités propres à son mode de production. Depuis les années 1990 et 2000, la dualité service/produit apparaît moins forte : de nombreuses offres de produits (un véhicule neuf par exemple) sont accompagnées de services (services financiers, de réparation, garanties, etc.). Les réflexions des marketeurs se sont alors tournées vers le cœur du marketing, le processus d'échange et de création de valeur, pour expliquer la particularité des services : l'absence de propriété ou la manière dont l'utilisateur s'implique dans l'élaboration du service représenteraient autant de singularités.

S'il existe à partir des années 1970 un marketing spécifique aux services, c'est parce que les services auraient des particularités les différenciant des produits. Ces particularités peuvent être scindées en deux catégories : celles inhérentes à la nature même des services, et celles caractérisant leur mode de production et de livraison. Les services, pour la plupart des spécialistes, peuvent être définis à partir de quatre spécificités majeures, dites IHIP : l'intangibilité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, l'hétérogénéité, et la périssabilité. Ces caractéristiques mêmes expliquent que les services méritent une démarche et des outils marketing

Spécifiques.

La question fondamentale reste comment concevoir et mettre en œuvre une politique marketing dans le domaine du service de l'audit et de l'identification de l'offre de service jusqu'à l'accompagnement de l'usage de cette offre ?

le tableau ci-après tente de donner des éléments de réponse à cette question

Tableau 5 : Matrice IHIP

Caractéristiques IHIP	Implications	Préconisations marketing
	1-les services ne peuvent être brevetés(INPI) 2-les services ne peuvent préalablement être montrés ; ils sont également difficilement communicables	1-mettre en valeur des indices tangibles 2-utiliser des sources personnelles plutôt qu'impersonnelles ; 3-stimuler des communications de bouche-

Intangibilité du service	3-les prix sont difficiles à établir	à-oreille ; 4-Créer une image institutionnelle forte ; 5-developper une communication après achat (communication de confirmation
Inséparabilité de la production et de l'utilisation : le service est effectué en présence, voire par l'utilisateur	1-le consommateur est impliqué dans la production ; 2-les employés ainsi que les autres usagers affectent la prestation perçue ; 3-la production de masse centralisée de services est difficile	1-Etre attentif à la sélection et à la formation du personnel en contact du public ; 2-manager les clients ; 3-utiliser un politique multi-site
Hétérogénéité de la prestation de service	1-l'uniformisation est difficile à atteindre et la qualité compliquée à contrôler	1-automatiser le service ; 2-standardiser les processus, développer les protocoles ; 3-personnaliser le service
Périssabilité de l'offre de service	1-les services ne peuvent être stockés ; 2-il est difficile d'adapter le nombre de services à la quantité de la demande ; 3-les services ne peuvent être retournés ni revendus	1-utiliser des stratégies afin de répondre à une demande fluctuante ; 2-faire des ajustements simultanés de la demande et des capacités productives afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les deux

sources : Zeithaml et al, 1985, p.35

Nous mettrons en place des actions contenues dans la 3^{ème} colonne de ce tableau au fur et à mesure que le projet se met en place. Ces actions marketing nous permettent de connaître notre marché local et de développer des compétences variées répondant aux attentes de notre clientèle. Elles sont également pour nous les outils pour la maîtrise de nos facteurs clé de succès (FCS) à savoir la qualité de nos services, les relations personnalisées avec nos clients et les prix de nos services.

Notre stratégie marketing nous permettra de nous rapprocher au plus près de l'adéquation offre-demande et vise l'augmentation de notre chiffre d'affaire, de la part de marché et la permanence des clients par la différenciation, la motivation et l'adaptation de notre offre aux besoins de nos clients. Notre marketing-mix se basera sur l'offre de nos services, le prix à payer par nos clients, nos relations personnalisées avec nos clients et la promotion de nos services

- L'offre de nos services : nous comptons offrir à nos clients des services de qualité supérieure répondant à leurs attentes : l'audit et le conseil en stratégie

- Le prix à payer par nos clients tiendra compte non seulement de la législation en matière des prix de prestation en vigueur, mais aussi de la taille et de la situation financière de chaque client
- Les relations personnalisées avec nos clients nous permettront d'avoir à tout moment le feedback sur la satisfaction qu'ils ont de nos prestations et les améliorations nécessaires à apporter en développant une communication après achat
- Nous ferons connaître nos services en mettant en valeur des indices tangibles, en utilisant les sources personnelles plutôt qu'impersonnelles, en stimulant des communications des bouches à oreilles.

3.2.2 Propositions financières du projet

L'étude financière de notre projet se présente de la manière suivante :

- L'évaluation du coût global et de la structure de financement du projet ;
- L'élaboration des états financiers prévisionnels permettant d'apprécier la richesse que le projet est susceptible de créer pour toutes les parties prenantes ;
- Enfin s'ensuivra l'analyse de la rentabilité du projet à travers le calcul et l'analyse des indicateurs de rentabilité financière tels que la VAN (Valeur Actuelle Nette), le TRI (Taux de Rendement Interne).

3.2.2.1 Le Coût global du Projet et la Structure de financement

Le coût global du projet est estimé à 140 millions 900 mille Francs CFA et sera financé par deux sources : les fonds propres à hauteur de 88 millions francs CFA soit 62% du coût global ; et les emprunts d'un montant de 52 millions 900 mille francs CFA représentant 38% du coût global du projet. Ces fonds serviront au financement des deux composantes du coût notamment les investissements et les besoins engendrés par la mise en œuvre du projet. Le total des investissements est évalué à 82 millions de francs CFA composé de 2 millions 500 mille francs CFA pour l'acquisition des mobiliers de bureau, 4 millions 500 mille francs CFA pour achat des matériels informatiques, 15 millions pour l'acquisition des logiciels et 60 millions de francs CFA réservés aux moyens de transport . Il se dégage un Fonds de roulement d'un montant de 58 millions 900 mille francs CFA alloués aux dépenses de fonctionnement du cabinet pendant la première année de sa mise en œuvre comme le montrent les tableaux ci-dessous

Tableau 6 : détails des investissements

RUBRIQUES	MONTANT (milliers de francs)
MATERIELS ET MOBILIERS DE BUREAU	2 500
MATERIELS INFORMATIQUES	4 500
LOGICIELS	15 000
MATERIELS DE TRANSPORT	60 000
TOTAL	82 000

Sources : nous-mêmes

Nous présentons également dans le tableau qui suit, la situation des besoins en fonds de roulement que le projet fera naître pour la mise en œuvre de ses activités.

Tableau 7 : détails frais de fonctionnement

RUBRIQUES	MONTANTS(en k FCFA)
FOURNITURES BUREAU	3 000
FRAIS DE PERSONNEL PERMANENT	44 400
FRAIS DE LA MAIN-D'ŒUVRE OCCASIONNELLE	3 000
LOYER	6 000
FRAIS DIVERS DE GESTION	2 500
TOTAL	58 900

Sources : nous-mêmes

Nous avons identifié deux sources de financement du coût global de notre projet. Il s'agit des apports des associés et du gérant et des emprunts à contracter auprès des Institutions financières de la place à un taux négocié de 9% l'an remboursable sur cinq ans par annuités constante égales à 10 580 000 francs CFA

Tableau 8 : Structure de financement

SOURCE DE FINANCEMENT	MONTANT(en millier de CFA)	POURCENTAGE
CAPITAL SOCIAL	88 000	62
EMPRUNT BANCAIRE	52 900	38
TOTAL	140 900	100

Sources : nous-mêmes

3.2.2.2 Etats financiers prévisionnels du projet

L'hypothèse de base étant la continuité de l'exploitation du cabinet, l'ensemble des investissements sera effectué la première année du démarrage des activités date à laquelle les activités du projet seront lancées et la clôture des activités interviendra le 31 Décembre conformément aux dispositions de l'OHADA et la stratégie s'étend sur l'horizon temporel de 5 ans. Les états financiers prévisionnels ci-dessous sont établis selon l'hypothèse de continuité de l'exploitation

3.2.2.2.1 Le Compte de résultat prévisionnel

Dans la partie revenus, il convient de préciser que nos chiffres d'affaires(CA) proviennent des différentes missions que nous effectuons auprès de nos clients. Nos missions sont constituées essentiellement des missions de Commissariat aux Comptes, de Conseil en Stratégie, de l'audit, de l'Assistance Comptable, de Conseil en fiscalité et gestion et de la formation/séminaires. Ces différentes missions génèrent des charges que nous supportons lors de leurs exécutions. Nos missions sont effectuées après signature par le client de la lettre de mission qui lui est adressée dans laquelle toutes les conditions de réalisation de la mission sont expressément libellées de même que les diligences à réunir avant, pendant et après la mission. La lettre de mission tient compte de la spécificité de chaque mission et

constitue le contrat de service entre le client et le cabinet .Toutes les données contenues dans le tableau de résultat ci-dessous sont obtenues à l'issue de notre étude de marché. Nous sommes partis d'une hypothèse de trois missions par an et par département et d'un prix moyen de mission généralement appliqué au Tchad. Le tableau de compte de résultat ci-dessous donne la situation des résultats prévisionnels nets par an pendant les cinq premières années de l'exploitation du cabinet. Un excédent de trésorerie de 9 950 K FCFA sera placé auprès des banques et génèreront des produits financiers en faveur du projet.

Tableau 9 : compte de résultats prévisionnel(en K FCFA)

LIBELLES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	65 000	314 650	467 300	699 240	848 900
Taux d'évolution		384%	49%	50%	21%
audits contractuels	65 000	95 000	139 000	203 000	215 000
Commissariat aux comptes	0	115 000	155 000	194 880	259 000
cartographie des risques	0	38 000	76 000	83 000	107 000
Conseil en Stratégie	0	0	0	23 500	36 800
Formation/Séminaire	0	29 750	37 500	42 900	53 600
Assistance Comptable	0	36 900	59 800	72 600	89 000
Conseil fiscal et en gestion	0	0	0	79 360	88 500
Charges d'exploitation	512	2 478	763	768	620
fournitures de bureau	327	1 583	487	491	396
Autres charges	185	895	276	278	224
Valeur ajoutée(VA)	64 488	312 172	466 537	698 472	848 280
Charges de personnel	10 656	19 536	28 416	37 296	44 400
Excédent brut d'Exploitation(EBE)	53 832	292 636	438 121	661 176	803 880
Dotations aux Amortissements	9 500	45 980	14 155	14 250	11 495
Resultat d'Exploitation	44 332	246 656	423 966	646 926	792 385
Produits financiers	0	0	34 825	0	0
Charges financières	10 580	10 580	10 580	10 580	10 580

Resultat financier	-10 580	-10 580	24 245	-10 580	-10 580
Resultat avant Impôt	33 752	236 076	448 211	636 346	781 805
Impôt (35%)	11 813	82 627	156 874	222 721	273 632
Resultat Net(RN)	21 939	153 449	291 337	413 625	508 174
Evolution		599%	90%	42%	23%
Resultat Net Moyen	277 705				

Sources : nous-mêmes

Figure 2 : évolution du RN

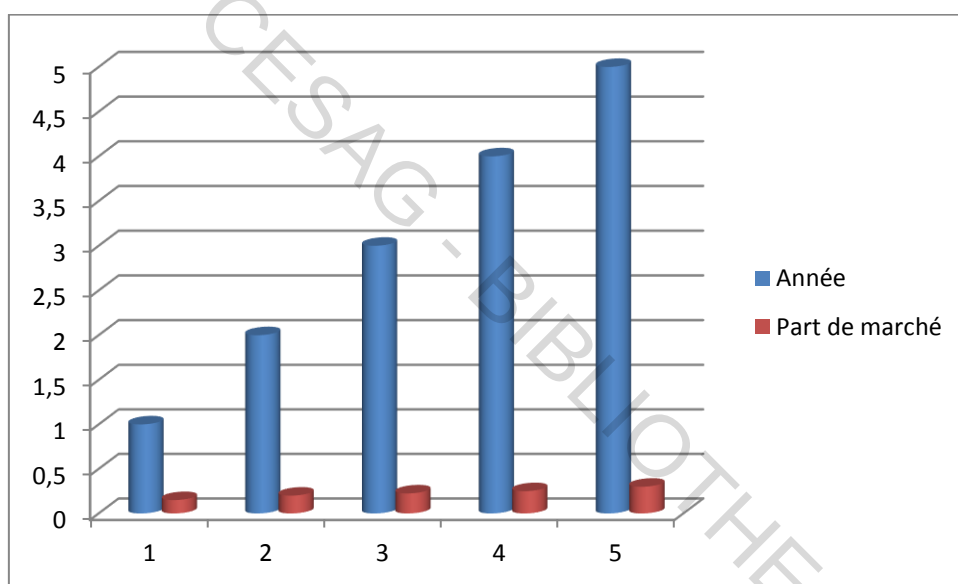


Figure 1 : évolution du résultat net (RN)

Commentaires : le tableau de résultat prévisionnel montre que le projet est rentable dès la première de sa mise en œuvre et que les résultats évoluent progressivement à mesure que tout le staff se met en place et le cabinet acquiert une notoriété auprès de sa clientèle. A la fin de la troisième année, des dividendes pourraient être distribuées aux associés puisque le projet dégage un excédent de trésorerie après avoir couvert l'ensemble de ses besoins d'exploitation.

Après avoir présenté les résultats prévisionnels par année d'exercice, il est d'habitude de faire un état de lieu sur les ressources financières(passif) mises à la disposition du cabinet afin de démarrer les activités et la destination de ces ressources(actifs) à l'origine des bénéfices futurs attendus : c'est le bilan d'ouverture.

3.2.2.2.2 Le Bilan d'ouverture(en milliers de francs)

Le bilan d'ouverture donne la situation

Tableau 10 : Bilan d'ouverture

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
Immob incorporelle	15 000	CAPITAL SOCIAL	88 000
Immob corporelle	67 000	EMPRUNT	52 900
BFR	48 950		
TRESORERIE	9 950		
TOTAL	140 900	TOTAL	140 900

Sources : nous-mêmes

L'exploitation du cabinet occasionnera dès la première année un besoin en fonds de roulement estimé à 48 950 KFCFA qui est couvert par les ressources stables, et une trésorerie positive de 9 950 KFCFA qui seront placés en banque pour générer des intérêts à un taux annuel de 3,5%.

Intéressons à présent aux indicateurs de rentabilité de notre projet

3.2.2.2.3 TRI(ou IRR en Anglais :Internal Rate of Return) du projet

Le Taux de Rendement Interne(TRI) est le taux d'actualisation qui annule la VAN (Valeur Actuelle Nette ou NPV : Net Present Value en Anglais) :

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} : \\ \text{inconnue} = VAN$$

Avec :

n= durée du projet ;

CF= Cash Flow non actualisés;

r= taux de rendement interne(TRI).

Dans le cas de notre projet nous avons :

En considérant les données du tableau de résultats prévisionnels ci-dessus, et avec $I_o = 140\,900$ KF CFA, par interpolation linéaire nous avons $TRI = 93\%$

Calculons le CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital) pour nous permettre le calcul de la VAN.

Le CMPC est donné par la formule : $CMPC = Re * CP / D + CP + Rd * D / D + CP (1-t)$, avec :

Re = coût des fonds propres

Rd = coût de la dette ;

D = montant des dettes ;

CP = capitaux propres ;

t = le taux d'impôt et $Re * CP / D + CP = 12\%$ (taux moyen de prêt bancaire)

Nous avons $Rd = 12\%(1-35\%) = 7,8\%$, alors le CMPC est de :

$CMPC = 12\% + 7,8\% = 19,8\%$

3.2.2.2.4 La VAN du Projet

La VAN ou encore NPV représente la somme des valeurs actuelles des flux de trésorerie d'un projet. Lorsque la VAN d'un projet présente une valeur positive, on conclut que le projet est rentable, par la valeur négative de la VAN indique un projet non rentable.

Avec le CMPC de 19,8%, la VAN donne la valeur de 701 416 K FCFA sur la durée de vie du projet

3.2.2.2.5 Indice de profitabilité(I_p)

L'indice de profitabilité(I_p) est le rapport entre la valeur présente des flux de trésorerie futurs et le montant des sommes investies. Il est donné par la formule :

$$\text{Indice de profitabilité} = \frac{\text{Valeur présente des flux}}{\text{Flux}_0} = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{\text{Flux}_i}{(1+r)^i}}{\text{Flux}_0}$$

Dans le cas de notre projet, $I_p = 701\,416 / 140\,900 = 4,9$

Cette valeur signifie que 1K FCFA investi rapportera 4,9 K FCFA

Ces valeurs sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : indicateurs de rentabilité

Indicateur	Montant(en KFCFA)
Résultat Net Moyen	277 705
TRI	93%
VAN	701 416
Ip	4,9

Sources : nous-mêmes

La VAN étant positive avec un CMPC de 19,8%, nous pouvons affirmer qu'il vaut la peine d'apporter ces ressources financières nécessaires à la réalisation de ce projet.

CHAPITRE 4 : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANING DES ACTIVITES DU PROJET

Dans ce dernier chapitre, nous essayerons de montrer les impacts que produira le projet tout le long de sa réalisation pour toutes les parties prenantes à savoir les entreprises bénéficiaires elles-mêmes, l'Etat tchadien, nous-mêmes promoteur du projet et enfin pour l'ensemble de la société tchadienne

4-1 Résultats attendus du projet

La création de ce cabinet à N'djaména au Tchad donne une opportunité de plus à l'ensemble des acteurs du secteur privé tchadien d'avoir un partenaire professionnel proposant des services de haute qualité et disposé à les accompagner et aider à présenter une bonne image de leurs affaires à des investisseurs tant nationaux (banquiers, état) qu'étrangers (investisseurs ...) à travers la production et la présentation des informations financières fiables et vérifiables.

Concernant les partenaires nationaux, il faut noter que les états financiers fiables permettront à l'état de bien asseoir sa politique de fiscalisation des entreprises dites « informelles » et donc des rentrées des recettes fiscales pour le compte du trésor public. De même, les banquiers auront de plus en plus confiance face aux entreprises qui présentent des états financiers probants et donnant une image fidèle de la situation financière des entreprises

De ce fait, une attractivité des fonds étrangers sera créée et engendrera les flux de devises vers l'économie nationale. A court terme, ce projet contribuera à la création d'emplois dès sa première année de mise en œuvre, à la réduction du taux de chômage durant les cinq ans de sa vie puisque 25 postes permanents seront créés sans compter des postes temporaires sur des courtes durées.

Sur le long terme, nous comptons, avec la création de ce cabinet, relever le niveau de qualité de services professionnels d'audit offerts actuellement au Tchad à travers la formation de nos collaborateurs, l'encouragement au respect de la déontologie de la profession et des missions de contrôle qualité des cabinets opérant sur l'ensemble du territoire national. Il n'est pas rare d'entendre parler des détournements des deniers publics, des fraudes et vols au sein des entreprises privées, des détournements des fonds destinés au financement des projets viables pour la population, des malversations dans les

Associations et autres groupements à caractère associatif. L'entrée de notre cabinet sur le marché de l'audit tchadien a pour vocation de prévenir, sinon de limiter, du moins de mettre des dispositifs correctifs à la disposition des décideurs afin d'éviter ces « scandales financiers » qui ont des répercussions néfastes sur l'économie nationale.

4.2 Perspectives et planning des activités

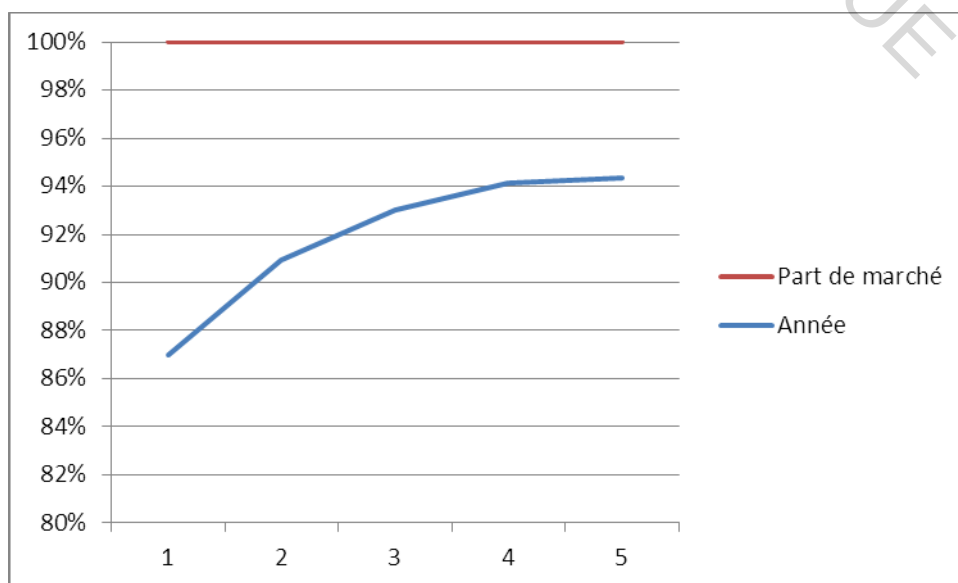
Sur le plan local, l'ambition qui nous anime est la conquête d'une grande part de marché de l'audit tchadien et l'amélioration de la prestation des services dans le domaine de l'audit au Tchad. Nous comptons à l'horizon 2025 devenir leader sur le marché local avec plus de 50% de la part du marché. Avec le développement du cabinet, nous projetons nous spécialiser dans l'expertise, l'estimation et le conseil immobiliers ou simplement dans le « Asset-Management » car ce domaine est presque méconnu au Tchad et comporte d'énormes opportunités que nous voulons saisir.

Année	1	2	3	4	5
Part de marché	15%	20%	22,5%	25%	30

Evolution part de marché : source : nous-mêmes

Etablir un partenariat avec les confrères d'autres espaces économiques est le second axe de notre politique de développement sur l'international afin de partager les expériences et les réalités souvent différentes d'un espace économique à un autre, d'un secteur d'activité à un autre.

Figure 3 : Evolution de la part du marché



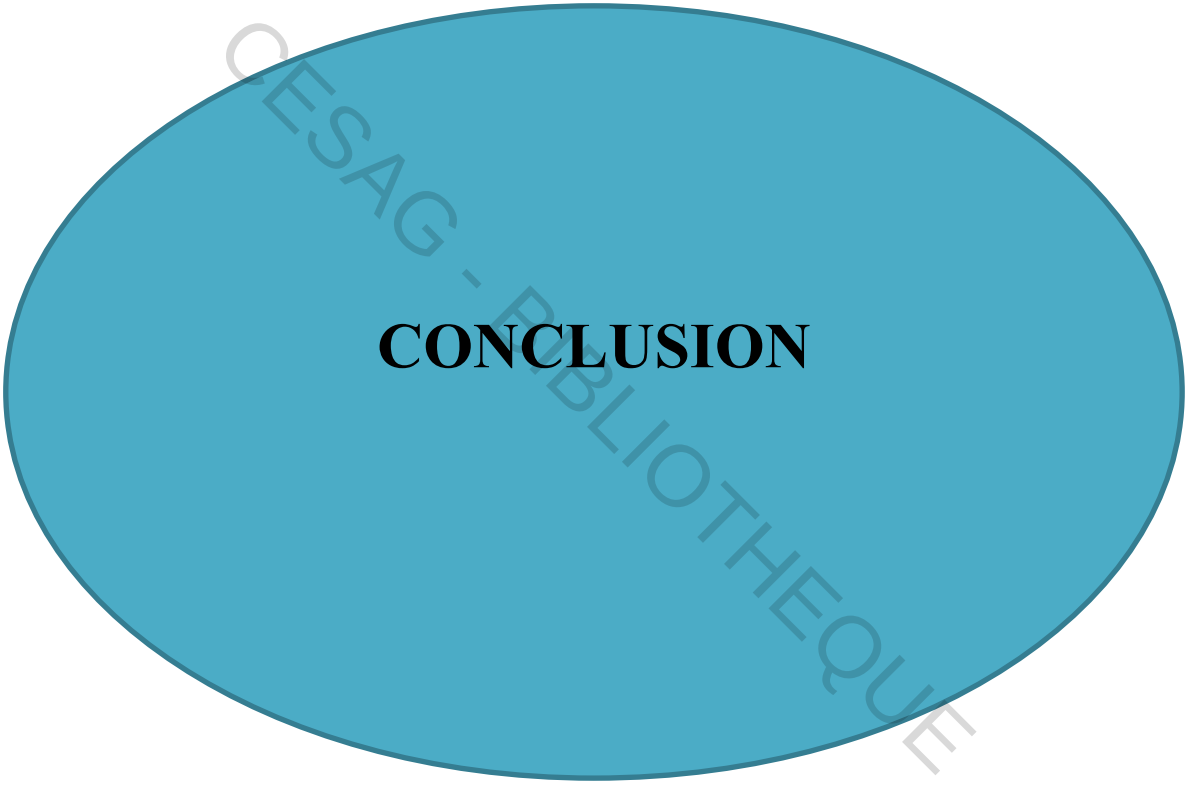
Création d'un cabinet d'audit et de conseil en stratégie à N'Djamena en république du Tchad
(CAC-STRATEGY)

Tableau 12 : Chronogramme des activités

Année																														
Processus/Sous-Processus	2016					2017					2018					2019					2020					2021				
1-Mise en place du projet	J-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	J-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	J-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	J-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	J-F	M-A	M-J	J-O	S-O	N-D
redaction du projet																														
Validation																														
redaction des textes de fonctionnement																														
demarche de reconnaissance officielle																														
souscription du capital social																														
recherche de financement																														
Mise en place des structures																														
Recrutement des collaborateurs																														
2-Debut des activités																														
audits contractuels																														
Commissariat aux comptes																														
carthographie des risques																														
Conseil en Strategie																														
Formation/Séminaire																														
Assistance Comptable																														
Conseil fiscal et en gestion																														

Après la phase de rédaction et de validation des documents du projet qui s'étale de Juillet à Décembre 2015, celle des démarches pour l'obtention de l'agrément et la reconnaissance officielle toute l'année 2017, la souscription au capital social et la recherche de financement en 2018 et 2019, la structure devant abriter le cabinet sera mise en place à partir de 2019 à 2020. Les activités du cabinet sont prévues pour démarrer en 2021 avec les missions de l'audit contractuel et de commissariat aux comptes. Les autres services seront servis progressivement à mesure que le cabinet se développe avec le recrutement des collaborateurs qui seront mis sur ces missions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CONCLUSION

La rédaction de ce projet nous a conduits à faire des études sur le marché de l'audit au Tchad. Il ressort de ces différentes études que ce marché est porteur d'énormes opportunités malgré les menaces d'ordre sécuritaire, climatique et environnemental récurrentes.

En effet, la situation sécuritaire régionale ne favorise pas l'afflux des capitaux étrangers au niveau du secteur privé compte tenu du niveau de risques à prendre ; les sécheresses à répétition créent un climat mal sain des affaires et engendrent la famine et la mortalité. Néanmoins, avec l'exploitation de l'or noir, les revenus du pétrole ont contribué à attirer les investisseurs étrangers. Plusieurs entreprises ont été créées y compris les cabinets d'audit et conseil censés les accompagner dans leurs activités de création de richesse pour le Pays.

La pratique de l'audit au Tchad est marquée par l'existence de nombreux prestataires qui exercent de manière illégale dans le domaine de la comptabilité et de l'audit en violation des dispositions communautaires et avec des niveaux de qualifications souvent non conformes aux standards internationaux, le cadre légal et réglementaire en matière de comptabilité et d'audit au Tchad a connu peu d'évolutions depuis l'entrée en vigueur des textes communautaires de l'OHADA . Le défi majeur pour le Tchad réside aujourd'hui dans la transposition des différents directives et règlements communautaires pour donner une nouvelle impulsion à la pratique comptable et d'audit dans le pays. Il est nécessaire de souligner que les directives régionales ont une influence majeure sur les pays membres. Ces directives sont votées par les pays qui sont représentés en général par leurs ministres de finances. Le Tchad ne dispose pas à ce jour d'un Ordre des Experts Comptables même si le projet de décret de création de l'Ordre est en cours depuis 2014. L'urgence dans la transposition de ces textes communautaires est la création d'un Ordre des Experts Comptables qui est très important pour le développement et l'exercice de la profession comptable au Tchad, le renforcement des processus comptables et d'audit, l'amélioration de la qualité de l'information financière, la facilitation de l'accès au crédit et l'accompagnement des investissements directs en provenance de l'étranger, ainsi que pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises. En effet, la création d'un Ordre professionnel constitue une nécessité pour renforcer de manière significative le développement de la profession comptable et d'audit au Tchad.

Elle permettrait notamment d'asseoir les bases indispensables pour donner de la crédibilité à la profession par le développement de la formation, la mise en œuvre de normes comptables, d'audit et de déontologie au niveau national, le développement du contrôle qualité, le respect des principes déontologiques qui leur sont applicables.

Un autre axe d'amélioration consiste à instaurer un système de contrôle de l'exercice professionnel. Au Tchad, l'absence d'un OEC ne favorise pas le contrôle qualité interne. Rares sont les firmes qui ont leur propre processus de contrôle qualité interne, à l'exception des filiales des grands cabinets d'audit internationaux.

La qualité de l'information financière au Tchad nécessite d'être améliorée. La multiplicité des bilans selon les destinataires est reconnue comme une pratique des entreprises. L'inexistence d'une Centrale des bilans et le non-respect du dépôt des états financiers au greffe constituent des faiblesses majeures qui ne permettent pas de répondre favorablement à une demande d'information financière dans le pays. À l'exception des filiales de groupes internationaux, peu d'entreprises présentent des comptes audités en l'absence de dispositif de contrôle qui les oblige à s'y conformer. Dans le domaine de la fiabilisation et la transparence de l'information financière des Petites et Moyennes Entreprises (PME), aucun dispositif légal n'existe concernant la création de Centres de Gestion Agréés (CGA). De façon générale, les organes de contrôle font face à des insuffisances de moyens humains compétents et financiers. La qualité de la formation en comptabilité et audit nécessite d'être renforcée pour répondre aux attentes du secteur privé. En effet, les écoles privées qui forment aux métiers de la comptabilité et de la finance se sont considérablement développées ces dernières années au Tchad sans que le contrôle nécessaire ne soit effectué sur la qualité des enseignements. Dans l'avenir, les axes majeurs visant à renforcer le cadre légal et réglementaire de la pratique en comptabilité et l'audit au Tchad devront porter sur : (i) la mise en place d'un Ordre des Experts Comptables, (ii) le fonctionnement de la Commission nationale de Normalisation Comptable, (iii) l'adoption des normes professionnelles d'audit et d'un code de déontologie conformes à ceux des conseils de normalisation indépendants de l'IFAC, (iv) le renforcement des processus de formation initiale par l'amélioration de la qualité technique du programme national d'enseignement ainsi que l'élaboration d'un plan de mise à niveau et de formation continue.

Enfin, la formation des professionnels de l'audit ne doit pas être négligée. Aujourd'hui, la plupart des diplômés d'expertise comptable en zone CEMAC sont obligés de suivre le cursus français. Il en résulte des coûts de formation élevés et un cursus inadapté aux réalités africaines. La mise en place d'un Diplôme d'expertise comptable régional à l'image du cursus d'expertise comptable DECOFI reconnu par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur permettrait de pallier ces carences.

L'ampleur du travail à accomplir pour renforcer la qualité des audits au Tchad et crédibiliser le rôle des auditeurs auprès du public et des utilisateurs des états financiers est considérable.

Notre souci en créant ce cabinet est de contribuer à l'amélioration de la qualité des informations financières fournies par les entreprises en leur proposant des services professionnels de qualité et adaptés aux réalités économiques de leur environnement ; La difficulté ne réside pas tant dans le fait de savoir ce qu'il faut faire plutôt que de savoir comment il faut faire

Au vu des résultats de nos études, il est permis d'espérer que notre projet de création d'un cabinet d'audit et de Conseil en Stratégie est techniquement réalisable et financièrement rentable avec les moyens humains, matériels et financiers que nous avons prévus à cet effet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

ATHIER Erick et ABDELAZIZ Farid K.(2003), La vision projets : l'Entreprise performante choisit et réalise rapidement ses meilleures projets, EMS Edition, 181p.

BANQUE MONDIALE, Rapport de revue de la Profession Comptable et du Cadre de Normalisation de l'Audit au Tchad(2014), 41p.

CHADUTEAU, Olivier(2006), Positionnement et Développement des cabinets de services professionnels, EMS Edition, 143p.

DUMAS, Michel (2014), Les cabinets de relations publiques : Evolution, meilleures pratiques et perspectives d'avenir, Edition Presse Universitaire du Québec, 189p.

L'INSEED, Rapport sur le Recensement Général des Entreprises au Tchad(2015) ,65p.

LACOLARE Vincent(2010), pratiquer l'Audit à valeur ajoutée, Edition AFNOR, 187p.

LEJEUNE Gerard et Emmerich Jean Pierre(2007) , Audit et Commissariat aux Comptes, Editions Gualino, 313p.

MADERS Henri et CLET Etienne(2005), pratiquer la conduite de projet, Editions d'Organisation, 243p.

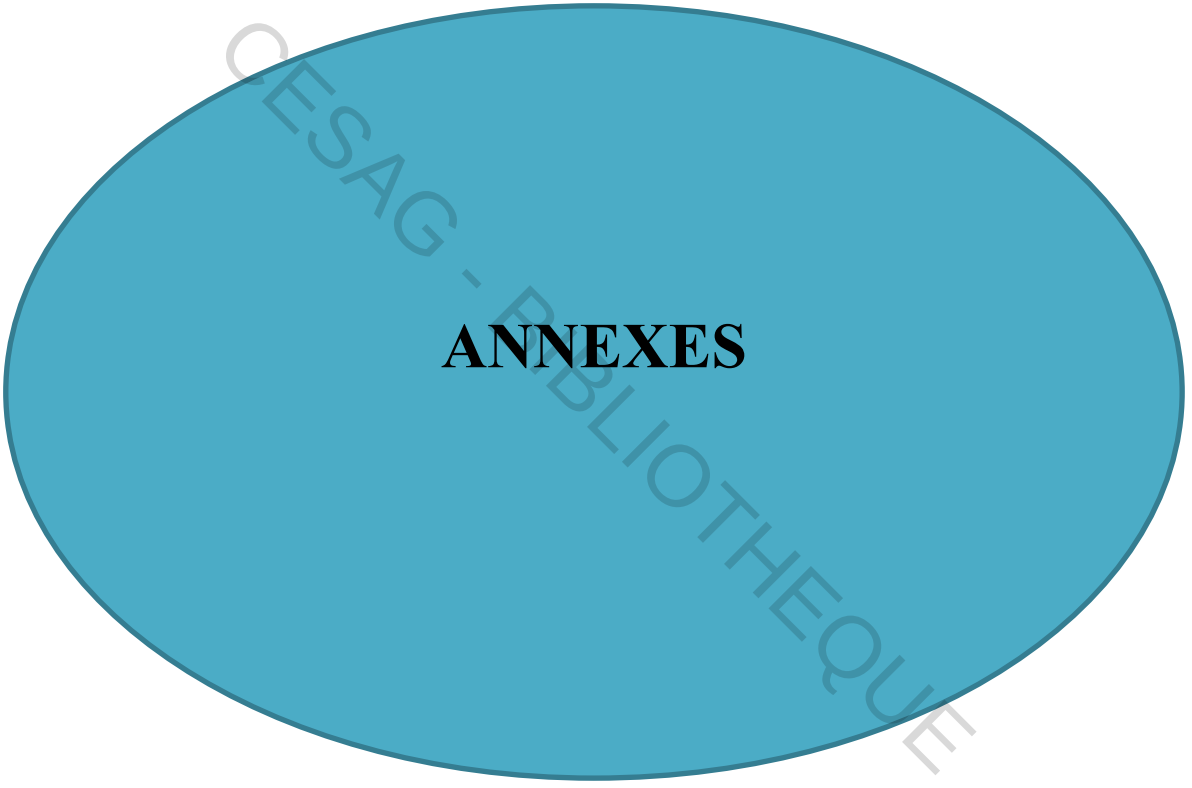
PERETTI Jean-Marie, HELFER Jean-Pierre et ORSONI Jacques (2013), Gestion des Ressources Humaines, Edition Vuibert, 255p.

RENARD Jacques(2003), l'Audit interne : ce qui fait débat, éditions Maxima, 261p.

RUSACK, Jérôme(2014), études de marché et développement clients : comment les cabinets de services professionnels utilisent les études pour se développer, EMS Editions, 185p.

SABA Tania & al. (1998), Gérer l'étape de fin de carrière, Edition Gestion 2000, 181p.

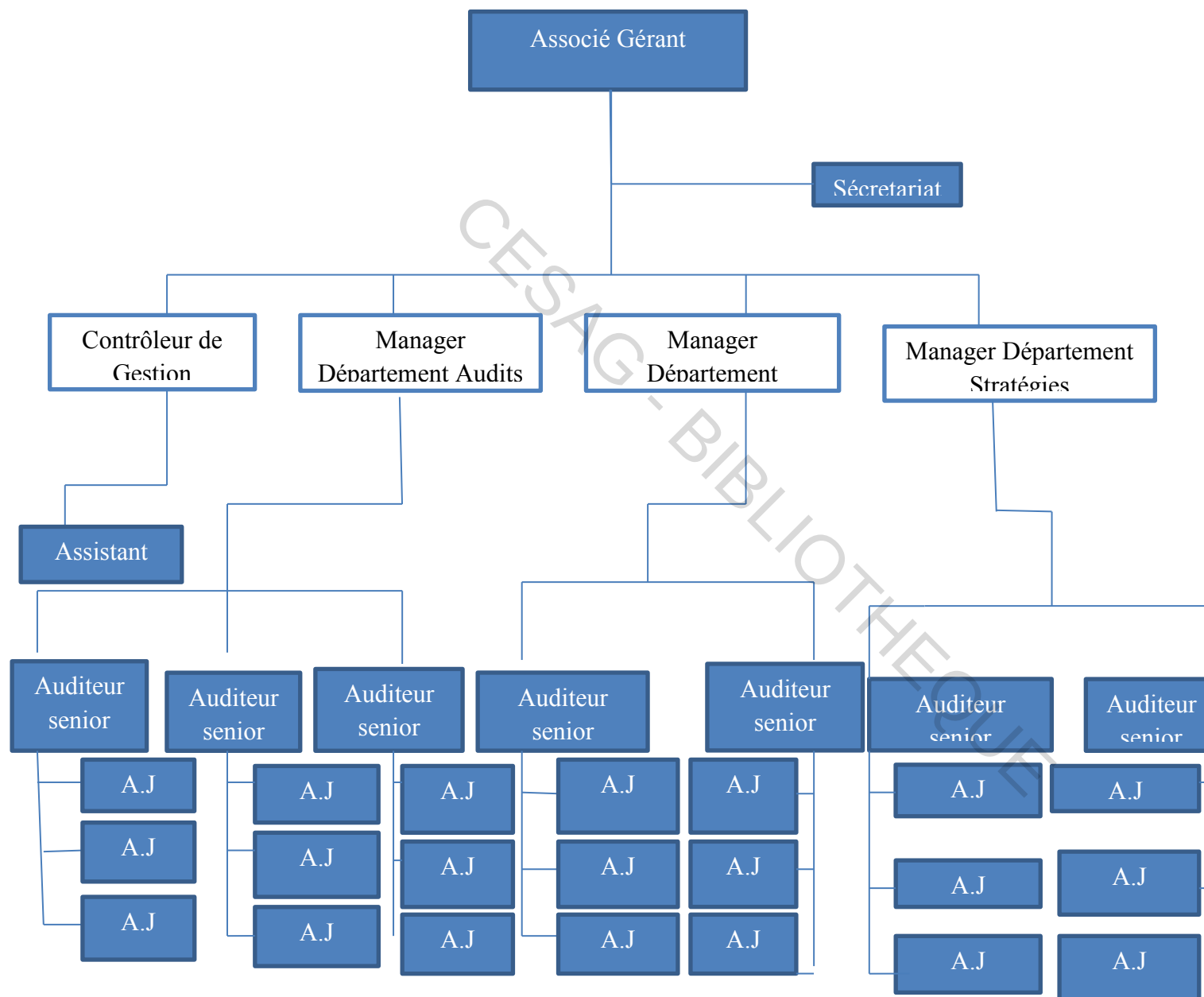
VINAY Elizabeth(2013), réalisez votre étude de marché avec succès : réduire les risques et travailler le lancement du projet, Edition Eyrolles, 1^{ère} Edition, 161p.



ANNEXES

Annexe 1: Organigramme

(CAC-STRATEGY)



QUESTIONNAIRES D'ENQUETE

Questionnaires d'enquête pour une étude de marché de l'audit et conseil au Tchad

Ière Partie

N°	Libellé du questionnaire	Réponses possible	
01	Connaissez-vous les professionnels qu'on appelle « Auditeurs »	Oui ☐	Non ☐
02	Avez-vous une idée de la différence entre un Auditeur et un Avocat ?	Oui ☐	Non ☐
03	Leur travail apporte-t-il de valeur ajoutée pour votre entreprise ?	Oui ☐	Non ☐
04	Votre entreprise a-t-elle quelqu'un qui vient vérifier ses comptes régulièrement ?	Oui ☐	Non ☐
05	Êtes-vous satisfaits de son travail ?	Oui ☐	Non ☐
06	Avez-vous une idée du cabinet d'audit et de conseil ?	Oui ☐	Non ☐

IIème Partie

- 1- Quelles avantages ont les entreprises à avoir un pour les accompagner dans l'établissement de leurs états financiers ?
.....
.....
.....
- 2- Que pensez-vous du nombre actuel des cabinets d'audit au Tchad ?
.....
.....
.....
- 3- Que pensez-vous de la qualité de leur travail ?
.....
.....
.....
- 4- Le prix payé à l'auditeur pour la prestation de ses services vous semble t- il raisonnable ?
.....
.....
.....
- 5- Quelles sont vos opinions par rapport à la création d'un nouveau cabinet d'audit et conseil ?
.....
.....
.....

CURRICULUM VITAE DU PROMOTEUR

CURRICULUM VITAE

1-IDENTITE

KEGONDA PAGNAGNE

Né le 01 JANVIER 1973 A MAYO KEBBI OUEST

Nationalité : Tchadienne

Situation familiale : Marié

Sexe : Masculin



2-EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Profil : Audit et Contrôle de Gestion(Bac+5)

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Du 01/05/2011 au 30/09/2015 : Assistant principal à l'Administration et aux finances de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)

- ♣ Assurer le contrôle et la gestion des comptes bancaires selon les règles et procédures de la FAO ;
- ♣ Produire les états comptables et financiers mensuels et les rapprochements bancaires ;
- ♣ Assurer le reporting financier entre le bureau Pays à N'djaména et le Siège à Rome ;
- ♣ S'assurer que les décaissements sur les comptes bancaires sont faits selon la limite budgétaire et veiller au niveau optimal de la trésorerie ;
- ♣ Assurer la validation des paiements au travers du logiciel de gestion comptable et financière Global Resources Management System(GRMS)
- ♣ Faire le suivi des transactions financières en y apportant des corrections nécessaires ;
- ♣ Contrôler les mouvements de décaissement et d'encaissement sur petites caisses et les comptes bancaire et certifier leurs états de réapprovisionnement ;
- ♣ Participer aux sessions budgétaires et aux travaux de planification annuelle

Du 09/03/2009 au 30/04/11 : Assistant principal à l'Administration et aux achats du Programme Alimentaire Mondial(PAM)

- ♣ Superviser les contrats d'entretien des matériels, mobiliers de bureau et des locaux du PAM ;
- ♣ Suivre l'exécution des contrats de prestation de service et des travaux dû et en faire les évaluations ;
- ♣ Elaborer les dossiers d'appels d'offre de service et des travaux de construction, les demandes de cotation et les présenter aux entreprises présélectionnées ;

(CAC-STRATEGY)

- ♣ Participer à l'évaluation des offres des fournisseurs et s'assurer que les spécifications techniques et données budgétaires sont respectées
- ♣ Rédiger les procès-verbaux des réunions du comité d'achat des produits non alimentaires ;
- ♣ Produire les inventaires des immobilisations et équipements du bureau et en faire les recommandations pour le Comité Local de Gestion des Biens(LPSB) et les plans de nouvelles commandes

Du 05/12 /2004 au 05/12/2008 : Assistant aux finances du Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (L'UNICEF-Tchad)

- ♣ Assurer la gestion budgétaire, comptable et financière des engagements du bureau de l'UNICEF ;
- ♣ Contrôler et gérer le compte bancaire de l'UNICEF et en faire les rapprochements bancaires et les fermetures mensuels selon les règles et procédures de l'UNICEF ;
- ♣ Elaborer les prévisions de trésorerie et suivre les mouvements de cash-flow ;
- ♣ Superviser la gestion des petites caisses en certifiant les états de leurs réapprovisionnements ;
- ♣ Préparer et assister les missions d'audit internes et externes et veiller à l'application de leurs recommandations ;
- ♣ Contribuer à l'élaboration et au suivi des budgets et du plan de travail annuels ;
- ♣ Veiller à la bonne exécution du budget en conformité avec les prévisions et les procédures en vigueur à l'UNICEF ;
- ♣ Assurer les fonctions du Chargé des Opérations à son absence ;

Du 15 /12 /1999 au 31 /05/2004 : Administrateur-Gestionnaire des Projets de l'ONG « Secours Catholique et Développement »(SECADEV)

- ♣ Superviser la gestion administrative, comptable et financière des ressources de l'ONG SECADEV ;
- ♣ Elaborer les budgets triennaux et mensuels des activités des projets à mettre en œuvre conformément aux règles et procédures de l'ONG ;
- ♣ Rédiger les rapports financiers et narratifs à soumettre aux bailleurs de fonds
- ♣ Veiller à la bonne utilisation des ressources de l'ONG selon les recommandations des bailleurs de fonds
- ♣ S'assurer de la bonne image de l'ONG auprès des partenaires gouvernementaux et non-gouvernementaux
- ♣ Superviser le travail des Agents de Développement dans leurs zones d'affectation respectives

3-FORMATIONS PROFESSIONNELLES ET SEMINAIRES

- ♣ Octobre 2015-Mai 2016- formation en audit et contrôle de gestion au CESAG Dakar
- ♣ Juin-Juillet 2016 : Certification en IFRS/IPSAS au CESAG/Dakar
- ♣ Mai 2016 : certification TOSA Excel 2013
- ♣ Novembre 2013 -Formation au cash management et réconciliation bancaire des Représentations de la FAO d'Afrique Centrale à Libreville-Gabon ;
- ♣ Janvier-Février 2013 – Formation au logiciel de gestion comptable et financière « Global Resource Management System(GRMS) à N'djaména ;
- ♣ Novembre 2011- Atelier de renforcement des capacités administratives et de gestion budgétaire des Représentations de la FAO d'Afrique Centrale Yaoundé-Cameroun ;

- ♣ Juin 2010- Atelier de renforcement des capacités administratives sur les procédures d'achat des produits non alimentaires à Royal Saly Mbour- Sénégal ;
- ♣ Juin 2010- Formation sur la gestion axée sur le Résultats et suivi-évaluation(RBM) à Abéché-Tchad ;
- ♣ 2009-2010- Formation au logiciel de gestion comptable et financière du PAM « WINGS » à N'djaména-Tchad ;
- ♣ 2006-2007- Formation au logiciel de gestion comptable et financière de l'UNICEF « Programm Management System » (ProMS)
- ♣ Juillet 2003- Formation au management des finances, la planification stratégique et opérationnelle et le cadre logique des projets à N'djaména-Tchad ;
- ♣ 2001-2002-Formation au système financier décentralisé et la microfinance N'djaména-Tchad ;
- ♣ 2000-2004- Différents ateliers et séminaires pour l'élaboration des projets triennaux et annuels de SECADEV à N'djaména-Tchad

4-DOMAINES DE COMPETENCE TECHNIQUE

- ♣ Cartographie des risques et dispositifs internes d'atténuation ;
- ♣ Evaluation des dispositifs du contrôle interne et rapport d'orientation ;
- ♣ Audit de conformité et de performance par l'approche processus ;
- ♣ Réalisation, mise en œuvre et suivi des opérations financières et comptables ;
- ♣ Organisation, planification et coordination de la production comptable et financière en respectant les délais et la réglementation applicable ;
- ♣ Préparation et présentation des états comptables et financiers devant les différentes instances de contrôle et d'audit
- ♣ Contribution à l'élaboration, au contrôle et au suivi budgétaire ;
- ♣ Etablissement et vérification des états de trésorerie ;
- ♣ Contrôle de régularité et de la sincérité des documents comptables et de la bonne application de la réglementation et proposition des mesures correctives

5-DIPLÔMES OBTENUS

- MBA en Audit et Contrôle de Gestion (MBA/ACG) au CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion)
- Maîtrise en Sciences de Gestion
- Licence en Sciences Economiques et de Gestion
- Diplôme d'Etudes Universitaires Générales en Gestion et Techniques Economiques.

6-CONNAISSANCES INFORMATIQUES

- ♣ Logiciels de traitement des textes, de présentation et tableurs (Word, Excel, PowerPoint et Outlook) ;
- ♣ Logiciels de gestion comptable et financière (Sage Saari, ProMS, UNITRACK, WINGS, GRMS Oracle) ;
- ♣ Navigation internet et diverses applications sur le bureau ;

7-CONNAISSANCES DES LANGUES

- ♣ Français : très bonne expression écrite et orale ;
- ♣ Arabe local : bonne expression orale ;
- ♣ Anglais : bonne expression écrite et orale.

8-COMPETENCES TECHNIQUES ET MANAGERIALES

- ♣ Connaissance des normes d'audit (IIA, ISA, COSOI, COSOII et ISO)
- ♣ Aisance rédactionnelle, présentation et utilisation d'office (Powerpoint)
- ♣ bonne connaissance de l'organisation, des activités et procédures de la Société.
- ♣ Capacité d'analyse, sens de l'objectivité, de la confidentialité, de la rigueur et bonne moralité.
- ♣ Capacité de travailler en équipe et sous stress, bonnes aptitudes à la réflexion et à la conceptualisation grande disponibilité à travailler au-delà des heures réglementaires
- ♣ capable de travailler en autonomie et sens de l'organisation et de la responsabilité ;
- ♣ Leadership, gestion d'équipe, communication ;
- ♣ Professionnalisme, esprit d'équipe ;
- ♣ Pragmatique, rigoureux et organisé ;

REFERENCES

- 1- Dr **Bertin Chabi**, Chef de Département CESAG Executive
Tel : 77 663 03 51
Email : bertin.chabi@cesag.edu.sn
- 2- **M.Cheick Oumar Seck**, Expert -Comptable Cabinet Mazars
Email : oseck@mazars.sn
- 3- **El Hadji MALICK Cissé** , Ministère des Finances
Tel : 70 627 26 48
Email : ehmcisse@gmail.com

Je soussigné **KEGONDA PAGNAGNE**, certifie, sur la base des données à ma disposition, sauf erreur et omission de ma part, que les renseignements ci-dessus rendent fidèlement compte de ma compétence, de mes qualifications et de mes expériences professionnelles.

Fait à Dakar, le 27/07/2016

Signature

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
SOMMAIRE	vii
RESUME DU PROJET.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DES BESOINS	7
CHAPITRE I : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET DE LA METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	8
1.1 Présentation détaillée du projet	8
1.2 Méthode de collecte des données	12
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDES DES BESOINS.....	14
2.1 Présentation du promoteur	14
2-2 Etudes des besoins/marchés	15
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET	25
CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET	26
3.1 Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet	26
3.1.1 Propositions juridiques :.....	26
3.1.2 Propositions techniques.....	27
3.1.3 Propositions organisationnelles.....	27
3.2 Propositions marketing et financières du projet.....	28
3.2.1 Propositions marketing du projet	28
3.2.2 Propositions financières du projet	31
3.2.2.1 Le Coût global du Projet et la Structure de financement	31
3.2.2.2 Etats financiers prévisionnels du projet	33
3.2.2.2.1 Le Compte de résultat prévisionnel.....	33
3.2.2.2.2 Le Bilan d'ouverture(en milliers de francs)	36
3.2.2.2.3 TRI(ou IRR en Anglais :Internal Rate of Return) du projet	36
3.2.2.2.4 La VAN du Projet	37
3.2.2.2.5 Indice de profitabilité(Ip)	37

CHAPITRE 4 : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANING DES

ACTIVITES DU PROJET	39
4-1 Résultats attendus du projet	39
4.2 Perspectives et planning des activités	40
CONCLUSION	43
BIBLIOGRAPHIE	47
ANNEXES	48
TABLE DES MATIERES	55

CESAG - BIBLIOTHEQUE