



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION  
(CEE)**

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

**Promotion : 27  
(2015-2016)**

**Projet professionnel de fin d'étude**

**THEME**

**CREATION D'UN CENTRE DE DEVELOPPEMENT DE  
COMPETENCES EN MANAGEMENT DES SFD,  
MICROASSURANCE, PME ET PMI EN GUINEE CONAKRY**

**Présenté par :**

**DIANE Aliou**

**Encadré par :**

**Mme Maty SAMB NDIAYE  
Enseignante associée au CESAG**

**Juillet 2016**



## **DEDICACES**

Je dédie ce travail d'abord à mon créateur, Dieu le Puissant Allah qui a existé avant le temps et demeurera après le temps.

Ensuite, je le dédie à mon père El hadj Issiaka DIANE, à ma mère Mariama Sire NAÏTE et à mon oncle Sayon NAÏTE qui m'ont accordé l'encadrement, le soutien et l'encouragement durant toutes mes études.

Aussi, je le dédie également à ma femme Gnama DIABY et à mes filles Ramata et Mariame DIANE qui ont accepté et géré tous les effets causés durant mon absence à leur côté.

Puissent-ils retrouver dans ce document le résultat de leurs efforts, encouragements et soutiens conjugués

## **REMERCIEMENTS**

Je rends grâce au TOUT PUISSANT **ALLAH, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux, par essence et par excellence**, qui dans son unicité, m'a accordé la santé, les moyens, le courage et les relations nécessaires à la réalisation de mes objectifs.

Ma profonde gratitude et reconnaissance vont à **Mme Maty SAMB NDIAYE**, mon encadreur qui malgré ses nombreuses occupations, a eu à m'apporter son soutien et son expertise pour la réalisation de ce projet.

Mes chaleureux remerciements vont également à :

M. Moussa YAZI, Directeur de la formation du CESAG,

Mr CHABI BERTIN, chef de département CESAG Exécutive Education,

l'ensemble du corps professoral et administratif du CESAG,

l'endroit des stagiaires de la 3<sup>ème</sup> promotion MBA/ACG pour leur esprit de fraternité et de solidarité qui a prévalu tout au long de l'année académique 2015-2016,

mon frère Soriba DIANE qui a veillé sur ma famille durant toute mon absence,

tous ceux qui ont contribué de manière directe ou indirecte, de près ou de loin à la réalisation de cette étude.

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1:</b> Tableau des besoins en RH .....	14
<b>Tableau 2:</b> Tableau des besoins en matériels et équipements .....	15
<b>Tableau 3:</b> Tableau de synthèse de la demande .....	27
<b>Tableau 4:</b> Tableau d'analyse des concurrents.....	28
<b>Tableau 5:</b> Détail des investissements .....	34
<b>Tableau 6:</b> Sources de financement.....	35
<b>Tableau 7:</b> Bilan d'ouverture.....	36
<b>Tableau 8:</b> Remboursement et charges financières .....	36
<b>Tableau 9:</b> Recapitulatif des prestations et taux d'utilisation de la capacité .....	37
<b>Tableau 10:</b> Chiffre d'affaires prévisionnelles .....	38
<b>Tableau 11:</b> Dotation aux amortissements .....	39
<b>Tableau 12:</b> Estimation des charges d'exploitation .....	40
<b>Tableau 13:</b> Calcul du seuil de rentabilité.....	41
<b>Tableau 14:</b> Compte résultat .....	41
<b>Tableau 15:</b> Bilan prévisionnels.....	43
<b>Tableau 16:</b> Calcul de la valeur ajoutée .....	44
<b>Tableau 17:</b> Plan de trésorerie.....	44
<b>Tableau 18:</b> Planification des activités de la 1 ère année.....	50

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1:</b> Diagramme de Planification de la mise en place .....	21
<b>Figure 2:</b> Diagramme du processus de production de services .....	23
<b>Figure 3:</b> Organigramme : .....	24
<b>Figure 4:</b> chaîne des effets.....	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

**ACDI** : Agence Canadienne pour le Développement International.

**APIM** : Agence pour la promotion des investissements privés.

**APIP** : Association des professionnelles de la microfinance.

**BTS** : Brevet Technique spécialisé.

**CDC** : Centre de développement des compétences.

**CTRN** : Comité de transition pour redressement national.

**DID** : Développement international Desjardins.

**GIZ** : Coopération technique allemande.

**MBA** : Master business administration.

**Océan bleus** : les opportunités inexploitées dans un marché saturé.

**ONECCA** : Ordre national des experts-comptables et comptables agréés.

**ONG** : Organisation non gouvernementale.

**PME** : Petite et moyenne entreprise.

**PMI** : Petite et moyenne industrie

**PRG** : Présidence de la République de Guinée

**SA** : Société anonyme.

**SARL** : Société à responsabilité limitée.

**SFD** : Système financier décentralisé.

**SNC** : Société en Nom Collectif

**UNFPA** : Fonds des Nations Unies pour la population

## **LISTE DES ANNEXES**

<b>Annexe 1:</b> Liste des concurrents .....	56
<b>Annexe 2:</b> Listes de quelques clients cibles .....	57
<b>Annexe 3:</b> Formulaire d'enquête pour le lancement d'une nouvelle entreprise de services ....	59

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## SOMMAIRE

DEDICACES .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
REMERCIEMENTS .....	I
LISTE DES TABLEAUX .....	III
LISTE DES FIGURES .....	IV
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	V
LISTE DES ANNEXES .....	VI
SOMMAIRE .....	VII
RESUME DU PROJET .....	VIII
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DES BESOINS .....	7
Chapitre 1 : Présentation du projet et méthodes de collecte données .....	8
1.1 Présentation du projet .....	8
1.2 Méthodes de collecte et d'analyse des données .....	11
1.3 Difficultés rencontrées .....	12
Chapitre 2 : Présentation du promoteur et Étude des besoins (ou du marché).....	13
2.1 Présentation du promoteur .....	13
2.2 Etude des besoins .....	13
DEUXIEME PARTIE: ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET .....	17
Chapitre 3 :Plan opérationnel du projet (Propositions juridiques, techniques, marketing et financières).....	18
3.1 Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet .....	18
3.2 Propositions marketing et financières du projet.....	25
Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et planning des activités.....	47
4.1 Résultats attendus du projet.....	47
4.2 Perspectives et planning des activités .....	49
CONCLUSION GENERALE .....	51
BIBLIOGRAPHIE .....	54
ANNEXES .....	55
TABLE DES MATIERES .....	78

## **RESUME DU PROJET**

Le projet de création du Centre de développement des compétences a pour objet d'offrir des services de qualité adaptés et à moindre coût aux PME/PMI (Petite et moyenne entreprise/Petite et moyenne industrie), SFD (Système financier décentralisé) et ONG (Organisation non gouvernementale) pour leur permettre d'améliorer leurs performances afin d'assurer leur pérennisation.

Les études de marchés, techniques, juridiques, organisationnelles laissent entrevoir que le secteur de formation et de conseil est porteur de croissance. La demande existe et le climat social, politique juridique et réglementaire est favorable.

Les études financières montrent que le projet est rentable. En effet, le projet présente les indicateurs suivants :

- ❖ une valeur actuelle nette positive de 29 368 620 FCFA ;
- ❖ un indice de profitabilité de de 3,16 ;
- ❖ un taux de rentabilité de 52% ;
- ❖ une possibilité de récupération du montant investi en 2 ans, 2 mois et 13 jours ;
- ❖ un rendement d'unité monétaire investi égal à 4.

**INTRODUCTION GENERALE**

La république de Guinée couvre une superficie de 245 857 km<sup>2</sup>, sa population est estimée à 11 780 162 habitants en 2015 avec une densité de 47.9 habitants au km<sup>2</sup>. Le nombre de chômeurs notamment des jeunes, n'a cessé d'augmenter ces dernières années avec un taux de 1.8% en 2013 malgré les efforts fournis par l'Etat et ses partenaires techniques et financiers.

Le taux de croissance économique annuel moyen s'est établi à environ 2,5% en 2014. A la même année, le taux d'inflation était de 12.5%.

Dans le secteur des services financiers, la demande est très importante, au moins 435 000 emprunteurs en 2011 sur 11 millions d'habitants. Le potentiel existant est énorme par rapport aux actions entreprises. Les SFD au nombre de 16, évoluant dans le secteur restent fragiles quant à leur capacité de proposer des services de qualités adaptés aux besoins des populations, de maîtriser les coûts des produits et de gérer de manière optimale les risques liés à leurs activités.

La mise en place de guichet unique au niveau de l'APIP (Agence pour la promotion des investissements privés) a permis la création des PME et PMI dont la plupart font faillite avant deux ans résultant des difficultés de financement et/ou de management.

Au cours de ces dernières décennies, le nombre des ONG nationales s'est accru suite aux financements des projets et programmes par les partenaires techniques et financiers du Gouvernement guinéen. Malgré les efforts consentis, ces ONG font face à des difficultés dans la gestion des fonds émanant de la non fiabilité des informations produites et les pièces justificatives.

Par ailleurs, s'ajoute l'insuffisance de moyens financiers ne permettant pas à ces organisations de se doter du personnel compétent dans leurs services, qui, à leur tour exigent des rémunérations exorbitantes. Il faut noter également d'une part l'accès difficile de façon individuelle aux expertises ou services des experts nationaux ou internationaux capables d'assurer leurs accompagnements dans la gestion stratégique et opérationnelle. D'autre part, nous ne devons en aucun cas occulter, que l'absence d'une structure pouvant apporter un appui technique consistant et à moindre coût, en matière de management stratégique, de risk management, de proposition de produits innovants et adaptés et de maîtrise des coûts, peut être une des causes de cette situation.

En résumé, il ressort en termes de difficultés communes à toutes ces organisations :

- ✓ l'insuffisance de formation du personnel et des administrateurs ;
- ✓ l'inexistence de business plan, de politiques de gestion des risques, et management stratégique ;
- ✓ la gamme de produits limitée et peu innovante ;
- ✓ la faible rentabilité due à la non maîtrise des coûts ;
- ✓ le faible dispositif de contrôle interne ;
- ✓ l'absence de centrale d'échange d'informations ;
- ✓ la difficulté d'accès au financement.

Cette analyse de la situation sur les difficultés qui touchent les PME/PMI, ONG et SFD en République de Guinée suscite à notre égard un certain nombre d'interrogations.

**Quels sont les moyens de résolution ou réduction des problèmes des PME/PMI, ONG et IMF leur permettant de jouer pleinement leurs rôles d'acteurs économiques et sociaux en République de Guinée ?**

**Seront-elles capables de s'offrir des services des experts nationaux ou internationaux ?**

**Seront-elles capables de recruter les compétences et de les fidéliser afin de résoudre leurs problèmes ?**

Pour répondre à ces préoccupations, nous proposons la création d'un Centre de Développement des Compétences qui prendra en compte les attentes et la fragilité financière de ces structures. Dès lors, une autre question va se poser : **La création d'un tel centre est-elle faisable aux points de vue juridiques, techniques et financiers et de rentabilité ?** La recherche de la réponse à cette dernière question est l'objet de la présente étude.

Le projet consiste à la création d'un centre de développement des compétences dans le domaine du management de la microfinance, micro assurance et entrepreneuriat. Partant du principe qu'il n'est ni nécessaire ni économiquement souhaitable de développer une capacité technique et de gestion complète pour chaque organisation, et que ces structures peuvent recourir à l'expertise d'un centre de développement des compétences(CDC), nos missions seront ainsi définies :

- ✓ permettre aux petites et moyennes entreprises et au système financier décentralisé d'offrir des produits et services répondant aux besoins de la population dans le souci d'atteindre leurs objectifs de rentabilité sociale et économique ;
- ✓ fournir des expertises en management aux PME/PMI et aux SFD ;
- ✓ offrir un appui à long-terme et consistant aux PME/PMI et aux IMFs ;
- ✓ aider les jeunes de tout bord et de tout niveau à se former, concrétiser, formaliser leurs projets par la formation et l'assistance technique ;
- ✓ aider les ONG à respecter les procédures dans la gestion des fonds reçus des bailleurs afin de contribuer à l'amélioration de leur image auprès de ces derniers ;
- ✓ Appuyer les SFD, PME/PMI dans la recherche de financement.

L'expérience acquise dans les projets de mise en place et de développement des structures de micro finance et de micro assurance nous a permis de constater un certain nombre de faits :

- ✓ les problèmes auxquels font face les entrepreneurs à gérer les fonds empruntés d'une part et de maîtriser les coûts de leurs activités d'autre part ;
- ✓ la situation financière précaire des PME et PMI qui ne permet pas à ces structures de s'offrir les services des cabinets de consultants jugés exorbitants ;
- ✓ l'absence d'un organisme (public ou privé) d'accompagnement technique des PME/PMI et SFD dans les secteurs de microfinance et des petites et moyennes entreprises.

Toutes ces raisons justifient la mise en place de notre projet qui s'intitule : «Création d'un Centre de développement de compétences en management des SFD, micro assurance, PME et PMI ».

Ce présent projet a pour objectif général d'étudier la faisabilité de la création d'un centre de développement de compétences en management des d'IMF, Micro assurance, PME, PMI et d'ONG à Conakry, en République de Guinée.

❖ De façon spécifique ce projet permettra de :

- ✓ Présenter l'opportunité de création d'un centre de développement des compétences ;
- ✓ Evaluer la demande de services
- ✓ Analyser la faisabilité juridique, technique, financière et économique du projet,
- ✓ Faire des propositions juridique, technique et organisationnelle
- ✓ Faire des propositions marketing et financière
- ✓ Présenter un plan opérationnel et les perspectives.

L'intérêt de ce présent projet est fonction des différentes parties. Ainsi, il se résume de la manière suivante :

❖ **Pour l'Etat :**

Ce projet permet de lutter contre le chômage en consolidant les emplois créés par l'accompagnement des IMFs, Micro assurance, PME, PMI et d'ONG ;

En effet, le centre de développement des compétences, permettra à ces structures d'accéder aux services de conseils d'accompagnement de qualité à moindre coût.

❖ **Pour les entrepreneurs :**

Ce projet permettra aux entrepreneurs potentiels, de concrétiser leurs idées et de développer les structures créatrices d'emploi et de renforcer leurs capacités managériales par la formation et un appui technique rapproché.

❖ **Pour les entreprises :**

La formation et l'appui technique offert par le cabinet permettra d'améliorer l'offre de produits et services innovants, diversifiés et adaptés aux besoins de la population, en vue d'accéder à une clientèle potentielle énorme.

❖ **Pour le promoteur :**

La création d'un tel centre nous permet de démontrer notre capacité intellectuelle à apporter des solutions à un problème donné, de créer et de développer une entreprise, d'améliorer notre niveau de vie et de participer au développement socio-économique de notre pays, la République de Guinée.

❖ **Pour le CESAG :**

Le projet permettra d'enrichir non seulement la bibliothèque mais aussi servir de référence pour les étudiants stagiaires qui seraient intéressés par la création d'un centre de développement des compétences. Nous voulons que ce projet soit le plus proche possible de la réalité enrichissant ainsi la bibliothèque d'un cas pratique.

La méthodologie à utiliser consiste à utiliser les approches quantitative et qualitative pour collecter et analyser les données secondaires et primaires des entreprises ciblées, à travers une analyse documentaire et par l'administration d'un questionnaire.

Nous aborderons cette étude dans une première partie en deux chapitres comprenant respectivement, la présentation détaillée du projet et la méthode de collecte de données d'une part, la présentation du promoteur et l'étude des besoins du marché de l'autre.

Cette partie sera suivie d'une deuxième ayant deux autres chapitres abordant en détail le plan opérationnel (proposition juridique, technique, marketing et financière) et les résultats attendus, les perspectives et le planning des activités.

Nous terminerons le rapport de cette étude par une conclusion générale

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

## **Chapitre 1 : Présentation du projet et méthodes de collecte données**

### **1.1 Présentation du projet**

Le futur Centre de développement des compétences (CDC) sera une société à responsabilité limitée unipersonnelle avec un capital social d'un million cinq cent mille (5 187 500) FCFA reparté en trois cents (1 038) parts de cinq mille (5 000) FCFA. Le bureau sera basé à Conakry en République de Guinée. Le fondateur sera activement impliqué dans la gestion du centre et travaillera avec les consultants spécialisés par contractualisation. Comme toute autre société, sa durée de vie projetée est de quatre-vingt-dix-neuf (99) ans. Son lieu d'action est le territoire de la République de Guinée avec une possibilité d'extension dans la sous-région.

L'organisation administrative du centre de développement des compétences évoluera en fonction du développement de ses activités. Pour un départ, la structure du CDC sera fonctionnelle avec une forte spécialisation des savoirs. Il pratiquera une méthode de différenciation horizontale liée à la spécialisation des services.

La structure organisationnelle comprendra une direction générale composée d'une direction, d'un secrétariat comptable, d'un service chargé d'études et de la formation et d'un service chargé de développement des produits.

La politique de dotation en ressources humaines consistera au recrutement de deux catégories d'employés : des employés permanents en nombre de sept dont un cadre moyen, deux cadres supérieurs, un planton, un gardien, un chauffeur et, des employés temporaires comprenant des consultants spécialisés au nombre de 5. Ces derniers seront sous contrat temporaire en fonction des marchés visés et obtenus. Le CDC recrutera également des stagiaires.

L'organigramme comprendra :

Un poste de directeur général, assuré par le Fondateur, il est diplômé de Bac plus 5 de MBA en Audit et contrôle de gestion, enrichi de seize ans d'expérience en entreprise, projets, microfinance, micro assurance et en travail avec les agences des Nations unies ;

Un secrétaire comptable, diplômé de BTS ou licencié en comptabilité ayant une bonne capacité rédactionnelle ;

Un chef de service d'Etudes et Formation : il sera un diplômé de Bac +5 en Ingénierie de formation doublé d'expérience en coordination des équipes d'enquêtes ;

Un chef de services Développement des produits : il sera diplômé de bac +5 dans une université ou dans une école de commerce en management (ou en marketing). Il sera chargé de déterminer la politique commerciale, les orientations futures de l'entreprise qui devront assurer sa croissance et amener de nouveaux marchés.

Le CDC sera affilié à GUINEE-ACTION une Organisation sans But Lucratif qui œuvre pour le développement socio-économique de la Guinée dans les domaines d'activités suivants :  
Entrepreneuriat, Santé - Nutrition, Education, Bonne Gouvernance.

Le but du CDC est d'offrir des services d'assistance, de conseil et de formation aux entreprises et sociétés en général et aux PME, PMI IMFs et ONG dans les domaines du management stratégique, comptable, financier, de la gouvernance et d'innovation en terme d'offres de produits à la clientèle.

Le CDC se propose d'offrir une gamme de produits et services qui tiendront compte des spécificités de chaque client :

- ❖ Formation, études et accompagnement ;
- ❖ Assistance et conseils ;
- ❖ Management stratégique et consultation ;
- ❖ Recherche et développement des nouveaux services.

Le futur cabinet évoluera dans le domaine d'appui conseil spécialisé avec un accent particulier sur l'innovation. Il vise particulièrement les structures de système financier décentralisé, les petites et moyennes entreprises, les ONG et les particuliers du secteur informel.

### **1.1.1 Stratégie**

#### **❖ Vision**

En trois ans, devenir leader en matière de renforcement des capacités des PME/PMI, IMF et ONG par le professionnalisme et la qualité du travail.

#### **❖ Mission**

Contribuer à l'amélioration du produit intérieur brut par le renforcement des capacités des PME/PMI, Institutions de micro finance et des organisations non gouvernementales à travers les formations, le conseil, et la recherche en matière de management pour un développement durable en Guinée.

❖ **Objectif**

- ✓ Objectif général :

Offrir des services de qualité adaptés et à moindre coût aux PME/PMI, IMF et ONG pour leur permettre d'améliorer leurs performances afin d'assurer leur pérennisation.

- ✓ Objectifs spécifiques

- Renforcer les capacités du personnel de nos clients ;
- Offrir des services d'assistance et de contrôle aux PME/PMI, ONG et aux porteurs de projets,
- Faire du centre de développement des compétences, un centre de référence en Guinée.

❖ **Valeurs**

- ✓ Responsabilité

- Nous prenons en compte nos responsabilités dans tous les actes que nous posons.

- ✓ Excellence dans le travail

- La recherche de l'excellence dans le travail et dans les relations guide nos actions de tous les jours.

- ✓ Esprit d'équipe

- Tout ce que nous faisons, nous le faisons ensemble en équipe.

- ✓ Respect et considération :

- Nous respectons et considérons les avis et attentes de nos clients, nos partenaires et des membres du personnel ainsi que les lois règlements en vigueur.

## **1.2 Méthodes de collecte et d'analyse des données**

### **1.2.1 Méthodologie de collecte des données :**

Les approches quantitative et qualitative seront utilisées pour collecter et analyser les données secondaires et primaires des entreprises ciblées, à travers une analyse documentaire et par l'administration d'un questionnaire à travers un échantillonnage.

Compte tenu de la non maîtrise de la base de sondage pour absence des données fiables, notre méthode d'échantillonnage sera non probabiliste (non aléatoire) ou encore à choix raisonné. Nous essayerons de donner à l'échantillon, une composition aussi semblable que possible à l'ensemble des clients visés et les concurrents en fonction des critères considérés à priori comme importants. Nous allons également réaliser des entretiens avec quelques acteurs du marché qui seront facilités par l'élaboration d'un guide d'entretien.

L'échantillonnage portera sur un nombre égal de PME/PMI, IMFs et ONG.

Que ce soient des données primaires ou secondaires, la collecte portera également sur la demande et l'offre de services.

### **1.2.2 Etude documentaire**

Afin d'enrichir notre travail, nous allons mener des études documentaires. Cette étape se focalisera sur la collecte et l'analyse des données secondaires. Il s'agira de faire des recherches de documentation sur la création des cabinets, des centres de formation, des centres de développement des compétences etc.... L'analyse portera sur leurs modes de fonctionnement, d'organisation, des produits et services offerts, modes de gestion financière, leurs formes juridiques.

Cette étude sera menée à travers l'utilisation de la bibliothèque du CESAG y compris celle numérique, sur internet mais aussi des supports de cours reçus. En plus de cette fouille bibliographique, nous rechercherons des données auprès de l'APIM (Association des Professionnels de la Microfinance), de l'APIP (Agence de la Promotion des Investissements Privés), du Ministère du commerce, de l'industrie et de Petites et moyennes entreprises, de la chambre du commerce et des Associations patronales.

L'étude documentaire nous apportera une connaissance sur l'existant en termes de réalité, de pratique et de théorique. Cette étude nous permettra d'avoir une idée générale sur l'ensemble des « items » concernant l'étude de faisabilité de la création d'un centre de développement des compétences. Elle permettra également une orientation dans le choix de la forme juridique, du mode d'organisation et des services offerts.

### **1.2.3 Etude qualitative**

L'étude qualitative s'intéressera aux données primaires (Il s'agit de celles qui sont spécialement collectées pour répondre à une problématique, c'est-à-dire pour réaliser une étude statistique ad hoc). Elle se focalisera sur les besoins des clients cibles, leur perception des services offerts par les concurrents potentiels et le degré de qualité que les concurrents accordent à leurs services/produits.

### **1.2.4 Etude quantitative**

L'étude quantitative portera sur la quantification de la demande des produits/services que va proposer le CDC sur le marché. Elle devra permettre de répondre aux questions suivantes : A quels prix les clients potentiels seront –ils prêts à payer les services ? Quels sont les prix actuels appliqués sur le marché par nos concurrents ? A combien peut-on estimer le nombre de concurrents ? A combien peut-on estimer le nombre de clients potentiels ? A combien peut –on estimer le nombre de contrats que le CDC pourra signer à la première année ?

### **1.2.5 Méthodologie d'analyse des données**

La méthodologie appliquée sera celle inductive. Nous allons déduire des conclusions pour l'ensemble des clients et concurrents visés à partir des échantillons prélevés. Les conclusions tirées à partir de ces échantillons seront étendues autant que possible à l'ensemble des individus formant les clients et les concurrents ciblés.

## **1.3 Difficultés rencontrées**

La principale difficulté que nous avons rencontrée dans la réalisation de cette étude est la disponibilité des données relatives aux PME/PMI et aux ONG.

## **Chapitre 2 : Présentation du promoteur et Étude des besoins (ou du marché)**

### **2.1 Présentation du promoteur**

Diplômé de Maîtrise en Gestion des Entreprises, Aliou DIANE actuellement en période de fin d'études en MBA audit et contrôle de gestion, est riche en expérience de travail avec les institutions internationales notamment l'ACDI, le DID, la GIZ et l'UNFPA.

Il a occupé plusieurs fonctions au sein des entreprises, projets et programmes notamment comptable, responsable administratif et financier, Assistant technique, Assistant administratif et financier, Responsable de bureau de programme.

Parmi ses nombreux domaines de compétences, il peut compter la Mise en place de coopératives d'épargne et de crédit, de mutuelles de santé et de structures de protection sociale, l'évaluation des ONG, le renforcement des capacités des Associations, l'appui technique dans les projets et programmes micro assurance santé dans les pays en voie de développement, la conception des outils de gestion et de suivi des indicateurs des structures de micro finance, micro assurance santé et projets/programmes. Pendant les 10 ans qu'il a travaillé dans le domaine des mutuelles de santé, il a entre autre été chargé d'apporter un appui technique aux activités de promotion des mutuelles de santé, de formation des promoteurs des mutuelles de santé, et appuyer la gestion et le suivi des mutuelles de santé.

### **2.2 Etude des besoins**

#### **2.2.1 Besoins institutionnels, Matériels et Ressources humaines**

##### **2.2.1.1 Besoins institutionnels**

La création et le fonctionnement du centre développement des compétences exigent la reconnaissance par l'Etat. Pour cela, le CDC a besoin de se conformer aux lois et règlements régissant le commerce et l'industrie en République de Guinée notamment au code de commerce et l'OHADA-GIE.

Les documents juridiques tels que le statut et règlement intérieur seront élaborés et le tout couronné par son enregistrement au registre du commerce et du crédit mobilier pour son immatriculation.

Par ailleurs, nous nous rapprocherons des partenaires :

- ✓ Les structures gouvernementales ayant en charge la création d'emplois, la promotion de l'investissement, l'appui au développement des IMF. Ce sont notamment, l'APIP, l'ANAMIF, le Ministère de la Jeunesse et de l'Emploi Jeune à travers le Fonds Emploi Jeune, l'inspection des structures de microfinance ;
- ✓ Les institutions internationales de financement des organisations non gouvernementales notamment l'UNICEF, l'UNFPA, l'USAID, la GIZ, la PSI ;
- ✓ Les clients cibles et les associations professionnels telles que l'APIM, la Coalition des ONG, le patronat des entreprises et la chambre de Commerce.

❖ **Besoins en Ressources Humaines :**

Tableau 1:Tableau des besoins en RH

N°	Poste	Nombre d'employés
1	Directeur	1
2	Secrétaire comptable	1
3	Chef service études et formation	1
4	Chef service développement des produits	1
5	Des consultants (Nombre variable en fonction des marchés obtenus)	5
6	Chauffeurs	1
7	Gardiens	1
8	Planton	1
9	<b>Total</b>	<b>12</b>

**Source :** nous même

❖ **Besoins matériels :**

Tableau 2: Tableau des besoins en matériels et équipements

N°	Désignation	Quantité
1	Véhicule	1

**Matériels informatiques**

N°	Désignation	Quantité
2	Ordinateur fixe et accessoire	1
3	Stabilisateur	2
4	Onduler	1
5	Ordinateur portable	4
6	Imprimante	1
7	Scanner	1
8	Vidéo projecteur et écran	1
9	Routeur Internet	1
10	Disque dur externe	2

**Matériels et mobiliers de bureau**

N°	Désignation	Quantité
11	Table Bureau avec tiroir	4
12	Table de réunion	4
13	Fauteuil de salon	1
14	Armoires deux battants	2
15	Etagère	1
16	Fauteuil roulant haut dossier	4
17	Chaises	12
18	Aménagement et installation	
	<b>Matériels de bureau</b>	
19	Téléphone portable standard	1
20	Tableau d'affiche	1
21	Tableau blanc	2
22	Tableau flip shit	3

23	Tableau et valise ZOP	2
24	Perforeuse	4
25	Agrafeuse	4
26	Climatiseurs	3
27	Photocopieur	1
28	Relieur	1

**Source d'énergie**

N°	Désignation	Quantité
29	Groupe électrogène 4 kva	1

**Source :** Nous même

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

## **Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet (Propositions juridiques, techniques, marketing et financières)**

### **3.1 Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet**

#### **3.1.1 Proposition juridique du projet**

Pour stimuler l'investissement en Guinée, un Code au caractère libéral très prononcé a été promulgué en 1987 par Ordonnance n°001/PRG/87. Ce Code des Investissements consacre les principes fondamentaux ci-après applicables sous réserve de réciprocité : La liberté d'entreprendre, pour toute personne remplissant les conditions légales, sans aucune discrimination de quelque nature que ce soit.

- ✓ L'égalité de traitement entre personnes physiques et morales étrangères et guinéennes ;
- ✓ La liberté de transfert des avoirs en devises convertibles générés par les investissements de capitaux en provenance de l'étranger et qui concernent les revenus de l'exploitation ou de la liquidation de cet investissement, ou encore les indemnités d'expropriation ou de nationalisation pour cause d'utilité publique ;
- ✓ L'égalité entre secteur public et privé;
- ✓ La protection des droits acquis ;
- ✓ La liberté pour tout étranger de mener des activités économiques en Guinée sans être obligé de s'associer à un guinéen.

Le droit guinéen selon la loi L/92/043/CTRN 1992 promulguant le code des activités, prévoit les formes de sociétés suivantes: la société Anonyme (SA), la société à responsabilité limitée (SARL), la société à participation, la société de fait, le groupement momentané d'Entreprises, la société à objet particulier, la société coopérative, la société à nom collectif (SNC).

Dans la pratique les formes les plus répandues sont les SA et SARL.

Les conditions d'agrément prévoient que tout Guinéen ou tout Ressortissant d'un pays étranger (sous réserve de réciprocité) peut entreprendre librement des activités économiques en République de Guinée.

Pour exercer légalement une activité économique en République de Guinée toute personne physique ou morale doit se faire immatriculer au Registre des Activités Economiques. Les formalités sont centralisées au Centre de Formalité des Entreprises de l'Agence de Promotion des Investissements Privés - Guichet - Unique de l'Investisseur (APIP).

La loi prévoit deux formes d'implantation :

- ✓ Constitution d'une société de droit guinéen ;
- ✓ Ouverture d'une succursale de société étrangère.

Les documents à fournir sont :

- ✓ Statuts, pour les sociétés ;
- ✓ Copies de la carte d'identité et deux photos du propriétaire, du gérant ou du représentant ;
- ✓ Certificat de Résidence ;
- ✓ Extrait de casier judiciaire ;
- ✓ Visa de séjour pour les étrangers ;

Les frais administratifs à payer sont :

- ✓ 6600 FCFA pour les sociétés ;
- ✓ 3300 FCFA pour les personnes physiques ;
- ✓ L'enregistrement est gratuit pour les sociétés coopératives.

La forme juridique du futur Centre de Développement des Compétences (CDC) que nous proposons est une société à responsabilité limitée unipersonnelle avec un capital social d'un million cinq cent mille (5 187 500) FCFA repartie en trois cents (1038) parts de cinq mille (5000) FCFA. Le bureau sera basé à Conakry en République de Guinée.

Ce choix est motivé par la nature juridique de cette forme de société qui est une forme hybride ayant à la fois les caractères d'une société de capitaux et d'une société de personnes. Et, elle s'adapte parfaitement à une structure en phase de démarrage.

### **3.1.2 Proposition technique du projet**

Processus de mise en place

L'objectif de ce travail étant la mise en place et le fonctionnement d'un Centre de Développement des Compétences, le processus de planification présente trois phases essentielles:

- ✓ Une phase avant démarrage ;
- ✓ Une phase de démarrage ;
- ✓ Une phase de fonctionnement.

### **La phase d'avant démarrage**

Dans cette phase, il s'agira de :

- ✓ L'élaboration des statuts ;
- ✓ Le remplissage des formalités administratives et juridiques ;
- ✓ La recherche et obtention de l'agrément ;
- ✓ Les prises de contact avec les parties prenantes ;
- ✓ Les études de faisabilité.

Cette phase est la première et la plus importante. Elle constitue le fer de lance du projet et permet au promoteur de prendre la décision d'investir.

### **La phase de démarrage**

A cette phase, nous procéderons à :

- ✓ La recherche du local ;
- ✓ L'installation et aménagement;
- ✓ Le recrutement du personnel ;
- ✓ Le lancement des activités.

Cette phase nous permettra d'être prêts pour commencer les activités. A cette phase, nous allons assurer que toutes les conditions juridiques, techniques, matérielles et humaines, sont réunies pour le démarrage.

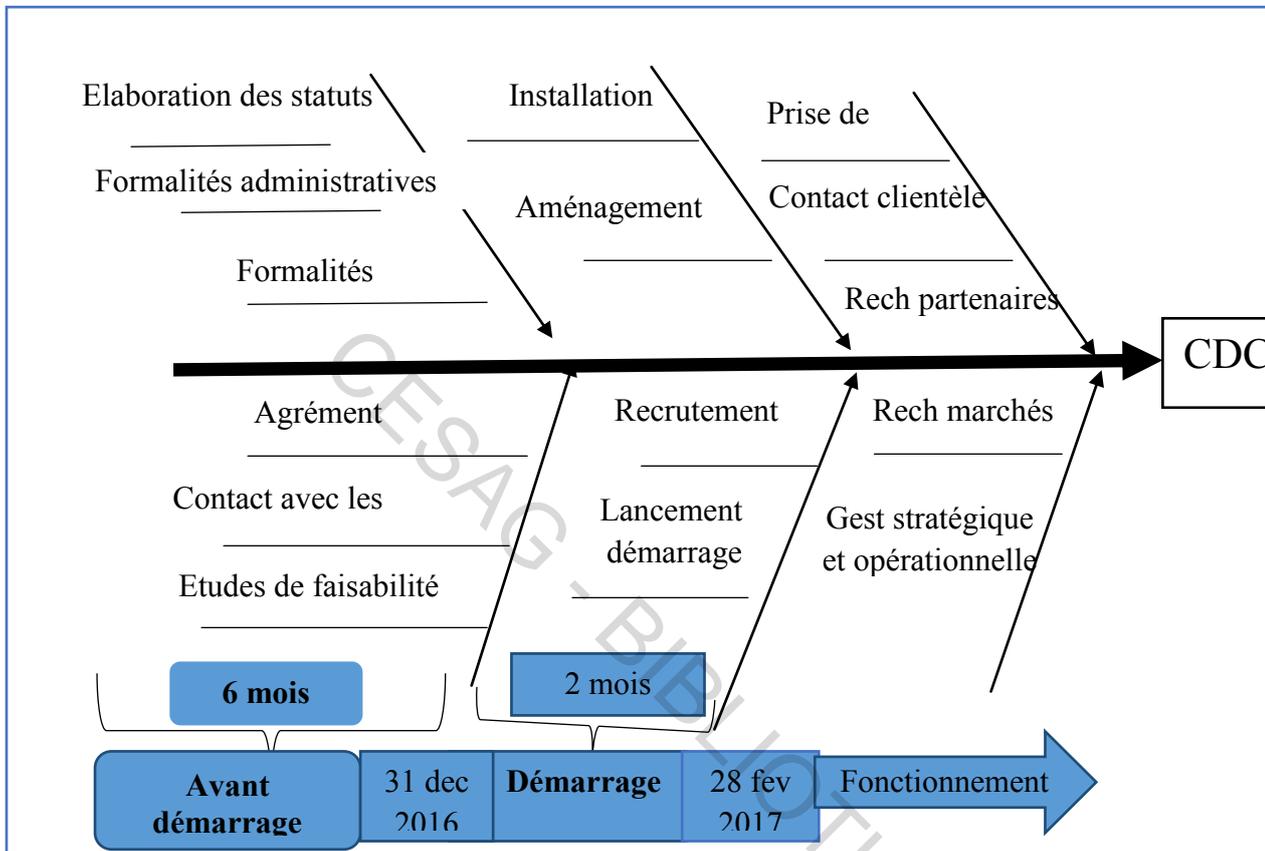
### **La phase de fonctionnement**

Cette phase consistera à :

- ✓ La prise de service ;
- ✓ La Prise de contact avec les clients ;
- ✓ La recherche de marchés ;
- ✓ La gestion administrative, comptable et financière ;
- ✓ La gestion stratégique et opérationnelle.

Cette planification de la mise en place du Centre de Développement des Compétences est illustrée par le diagramme d'arête de poisson ci-dessous :

Figure 1: Diagramme de Planification de la mise en place



❖ Processus de prestation de services

Le Centre de Développement des Compétences a pour mission d'offrir des services de qualité à sa clientèle. La qualité, le professionnalisme et le respect des délais seront ses préoccupations essentielles.

Ainsi le processus de production de services comprendra les étapes suivantes :

- ✓ Activité 1 (Act1) : Identification des clients potentiels ;
- ✓ Activité 2 (Act 2) Identification et d'évaluation des besoins exprimés et non exprimés des clients ;
- ✓ Activité 3 (Act 3) élaboration des offres techniques et financières ;
- ✓ Activité 4 (Act 4) soumission des offres ;
- ✓ Activité 5 (Act 5) suivi commercial ;

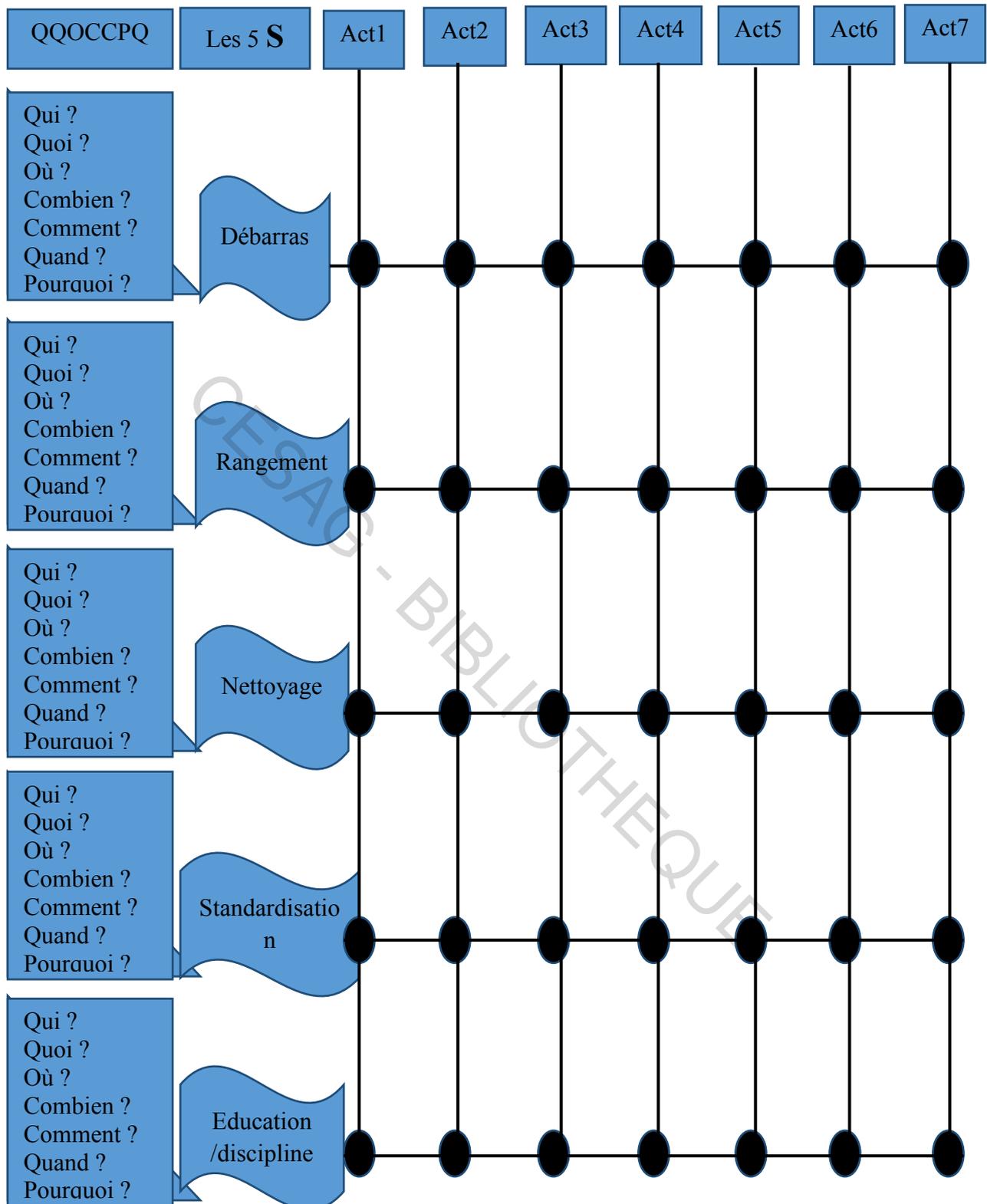
- ✓ Activité 6 (Act 6) élaboration des modules de formation et documents de travail ;
- ✓ Activité 7 (Act 7) exécution du marché.

A chaque étape, sera appliquée la combinaison des méthodes qualité des 5 S (Seiri : Débarras, seiton : Rangement, seiso : Nettoyage, seiketsu : standardisation et shitsuke : éducation-discipline) de Toyota et QOCCQP (Qui, Quoi, Où, Comment, Combien, Quand et Pourquoi) avec 0 délai. Pour cela, nous allons appliquer à chacun des éléments des 5 S, les sept questions de la méthode QOCCQP avec 0 délai.

Dans l'identification des clients par exemple, notre objectif est de cibler et de répertorier de manière rationnelle, l'ensemble des clients susceptibles d'acheter nos services. Pour cela il faut se débarrasser des faux clients et se concentrer sur l'essentiel. La technique consiste à répondre aux sept questions avec zéro délai de retard.

- ✓ Qui doit débarrasser ? La réponse à cette question, nous permettra de constituer l'équipe et son responsable.
- ✓ De quoi doit-on se débarrasser ? En répondant à cette question, nous saurons distinguer les clients à cibler des faux.
- ✓ Où se situent nos clients cibles ? Il s'agira de situer les clients (adresses géographiques, électroniques, téléphoniques et les personnes de contact)
- ✓ Combien sont nos clients ? Il s'agira de dénombrer les clients
- ✓ Comment aborder nos clients ? Il s'agira de définir la manière d'aborder les clients (Courrier électronique, visites de terrain, organisation des séminaires, conférences)
- ✓ Quand faut-il les aborder ? Il s'agira d'analyser et de choisir les moments opportuns pour aborder un client.
- ✓ Et pourquoi il faut les aborder ? Il s'agira de renforcer nos arguments quant à la recherche des marchés. Plus précisément, il s'agira de déterminer les motifs de notre offre de services à un client donné. La cohérence des offres avec les besoins des clients, l'apport des services dans la résolution du problème du client, ce que peut gagner le client en achetant nos services. Le diagramme ci-dessous illustre cette technique :

Figure 2: Diagramme du processus de production de services



Localisation :

Le centre de développement des compétences sera localisé à Conakry. Ce choix est motivé par le fait que les institutions ayant en charge d'accorder les agréments sont localisées à Conakry. Ce qui nous permettra d'accéder rapidement aux informations et de saisir des opportunités de gagner des nouveaux marchés. LA DEMANDE PLUS FORTE A CONAKRY/90% DES PROSPECTS LOCALISES A CONAKRY.

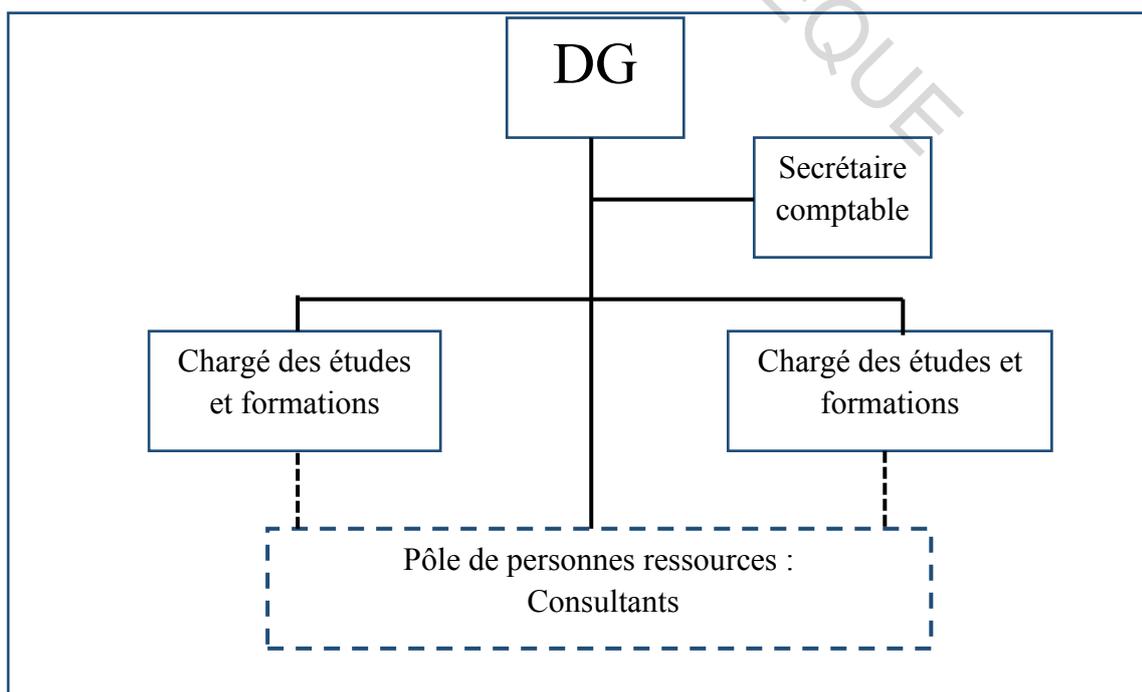
### 3.1.3 Proposition organisationnelle du projet

Nous proposons une organisation simple et adaptée à une SARL. Cette structure sera adaptée en fonction de l'évolution du centre.

- ✓ Un poste de directeur général;
- ✓ Un secrétaire comptable,
- ✓ Un chef de service d'Etudes et Formation
- ✓ Un chef de services Développement des produits

Ce personnel permanent sera complété par un pôle de personnes ressources, constitué de consultants qualifiés et spécialisés dans des domaines précis des différents aspects du management. Ils seront rémunérés en fonction des marchés obtenus et réalisés.

Figure 3: Organigramme :



## **3.2 Propositions marketing et financières du projet**

### **3.2.1 Propositions marketing**

#### **3.2.1.1 Présentation du secteur**

Le secteur de services de conseil et d'études en management est caractérisé par la présence de trois types d'acteurs :

Le premier type regroupe des Cabinets d'Expertise comptable et financier qui, sont membres de l'ordre des experts-comptables et comptables agréés.

Le deuxième type regroupe les cabinets de consulting et des bureaux d'études et conseils.

Ces deux groupes évoluent dans le secteur formel et emploient le personnel qualifié et compétent dans des spécialités précises. Ils sont environ au nombre de 40 répertoriés (voir liste en annexe).

Ils offrent pratiquement les mêmes services à savoir : l'audit financier et comptable, l'audit légal (pour les membres de l'ONECCA Ordre des experts-comptables et comptable agréés), conseil et assistance comptable, le recrutement et des formations occasionnelles. Leur clientèle cible est composée de grandes entreprises.

Le troisième type est composé des consultants indépendants. Ils sont difficilement identifiables puisqu'ils évoluent dans l'informel. Ils offrent des services d'assistance comptable et d'intérim. Leur clientèle cible sont des PME/PMI et IMF.

#### **3.2.1.2 Analyse du marché**

Selon le rapport 2015 de l'Agence de la promotion de l'investissement privé de Guinée, 1 713 entreprises ayant répondu aux questionnaires, 56% sont des entreprises individuelles et 70% ont un capital inférieur à 3 333 333 FCFA au taux de 1 CFCA à 16 GNF parmi lesquelles 1 069 ont un chiffre d'affaires inférieur à 12 600 000 FCFA et emploient moins de 50 personnes. Ces types d'entreprises constituent notre cible principale. Elles ne sont généralement pas visées par le premier et le deuxième type de cabinet.

Le marché cible comprend toutes les institutions de microfinances, les PME/PMI et les ONG évoluant en République de Guinée demandeuses en termes de consultance tant pour la formation que pour les autres aspects des activités envisagées par le Centre de développement des compétences (CDC) et que nous n'envisageons pas de viser pour l'instant les grandes entreprises (les multinationales et Banques classiques).

### **3.2.1.3 Résultat de l'étude de marché**

Comme annoncé dans la méthodologie de collecte des données, nous avons élaboré et administré 30 questionnaires aux 30 structures comprenant 10 IMF, 10 PME et 10 ONG.

✓ Défis du secteur :

Les études révèlent que les défis dans l'amélioration de la performance, l'accès au financement, l'amélioration de la qualité des ressources humaines, , la définition d'une stratégie efficace, l'accès à l'information économique, la maîtrise des coûts et la gestion des risques sont des éléments considérés par plus de 40% des PME interrogées, 50% des IMF et plus de 60% des ONG comme véritable défis.

✓ Services sollicités :

L'analyse des résultats de l'enquête nous a permis de savoir que 80% des PME ont déjà sollicité l'assistance d'un prestataire en matière de d'accès au financement, la gestion des risques, plus de 50% des ONG ont déjà sollicité les services pour l'accès au financement, l'amélioration des procédures et la gestion financière tandis que ce pourcentage est de moins de 30% des IMF.

✓ Qualité des services reçus :

Seulement 30% des PME interrogées ont été satisfaites des services reçus. Ce nombre est 0% des IMF interrogées et 40% des ONG disent avoir résolu leur problème dans une certaine mesure.

Cela s'explique par le manque de spécialiste en micro finance non seulement dans les cabinets, mais aussi parmi les consultants indépendants. Cet état de fait est une opportunité d'affaire pour le futur centre de développement des compétences. Cette information va nous permettre de proposer des services correspondant aux besoins de nos clients et de manière professionnelle

✓ Demande de services :

La moitié des PME interviewées pense solliciter des services de manière certaine mais à une certaine condition et 30% vont assurément solliciter et 20% répondent « pourquoi pas ». Ces

pourcentages sont respectivement de 40%, 30% et 30% des IMF interrogées et 40%, 20% et 30% des ONG. Ce qui explique l'existence d'un marché pour le projet.

Tableau 3: Tableau de synthèse de la demande

<b>6. Pensez-vous solliciter les services d'un conseil/consultant dans le futur pour relever les défis dans la gestion de votre entreprise ?</b>	<b>PME/PMI</b>	<b>SDF</b>	<b>ONG</b>
Assurément	50%	40%	60%
Certainement mais ça dépend	30%	30%	10%
Pourquoi pas	20%	30%	20%
Il y a peu de chance	0%	0%	10%
Je ne pense pas	0%	0%	0%
<b>9. Suivant quelle fréquence vous pourriez solliciter ces services ?</b>			
Sur une base régulière	30%	40%	40%
De temps en temps	50%	30%	20%
En cas de besoin	20%	30%	30%
Presque jamais	0%	0%	10%
Jamais	0%	0%	0%

**Source** : nous même

- ✓ Fidélisation des clients :

Dans l'offre de services, la méthodologie, l'écoute de la clientèle, l'originalité des solutions proposées sont des éléments sur lesquels 60% des PME ont mis l'accent alors que plus 60% des IMF et ONG ont insisté en plus de ce qui est indiqué ci-dessus, sur l'expérience du consultant, le prix et les conditions de paiement ainsi le service après-vente (Accompagnement).

- ✓ Les défis pour lesquels les structures pourraient solliciter les services :

L'analyse des données nous laisse entrevoir que 90% des entreprises pourraient solliciter au moins deux services et pourraient concerner l'accès au financement, la maîtrise des coûts, le renforcement des capacités, et 40% pour la gestion des risques et de l'innovation des produits adaptés aux besoins de leurs clients.

- ✓ Mode de facturation :

En ce qui concerne le mode facturation, 40% souhaitent une facturation ponctuelle et 40% une mutualisation des coûts de services au niveau des PME/PMI alors qu'au niveau des IMF, 40% sollicite le mode Mutualisation des coûts de services, 30% contrat annuel avec redevance fixe et 20% le mode de facturation ponctuelle. Quant aux ONG, 40% optent pour la mutualisation des coûts et 30% pour la facturation ponctuelle.

✓ Fréquence de sollicitation des services :

Concernant la fréquence de demande de services, l'analyse de l'enquête montre que 40% des PME/PMI pourraient solliciter les services sur une base régulière, 30% de temps en temps et 20% en cas de besoins. Ces chiffres sont respectivement de 40%,30% et 30% des IMF et 60%, 10% et 20% au niveau des ONG.

✓ Durée de formation

Dans l'ensemble, l'enquête montre cette durée varie de 3 à 10 jours de formation.

### 3.2.1.4 Analyse de la concurrence

Tableau 4:Tableau d'analyse des concurrents

Groupe de concurrents	Force	Faiblesse	Remarque
Cabinets d'expertise comptables et commissariat aux comptes	Compétents et qualifiés, vise les grandes sociétés	Trop chère ; généralement limité à l'audit financier et comptable contractuel et légal ;	Ils ne s'intéressent aux PME/PMI, ONG et IMF que pour l'audit légal.
Cabinet d'études et conseil non membre de l'ONECCA	Compétents et qualifiés, visent les grandes sociétés, les institutions internationales et programmes et projets	Trop chère ; généralement limité aux études et enquêtes, assistances et conseil en gestion;	Ils ne s'intéressent aux PME/PMI, ONG et IMF que pour l'audit légal.
Consultants indépendants	Ils sont dans l'informel et adaptent leur prix aux propositions de leurs clients	Insuffisamment compétents, et qualifiés ; offrent limitée à l'assistance comptable	Par manque de compétence, ils ne peuvent pas élargir leur gamme de services.

**Source** : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **3.2.1.5 Analyse SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)**

#### ✓ Forces (Strengths)

L'introduction de nouveaux produits sur le marché et le réseau des relations que nous avons mis en place pendant notre passage dans les institutions et projets ainsi la stratégie de conquête des marchés sont nos principales forces.

#### ✓ Faiblesses (Weaknesses)

Notre faiblesse principale est d'être un nouvel entrant sur le marché. En effet, la méconnaissance de nos produits et l'hésitation des clients devant un nouveau prestataire peuvent créer un climat de méfiance et constituer un obstacle à l'accès aux premiers contrats.

#### ✓ Opportunités (Opportunities)

La croissance du marché, l'existence de la demande et la volonté du gouvernement de promouvoir la création, l'entrepreneuriat par la mise à disposition d'un fond d'appui aux projets des jeunes sont des opportunités à saisir.

#### ✓ Menaces (Threats)

L'instabilité socio-politique est la principale menace à la mise en place et à la réussite de ce projet.

En effet, l'instabilité entrave la création d'entreprises, affaiblit les entreprises en place et raréfie les sources de financement.

### **3.2.1.6 Description des produits/services**

Les activités du CDC vont se résumer en quatre (4) activités principales à savoir :

- ✓ Former le personnel des PME, PMI, IMFs, les structures de microfinance, ONG et les particuliers par l'organisation des séminaires, des conférences, la sensibilisation pour le renforcement des capacités managériales et les accompagner dans la gestion de leurs activités mais aussi dans la concrétisation de leurs projets.

Cette activité permettra d'offrir les services suivants :

- Formation assistée;
- Séminaire de formation.
- Sensibilisation;
- Conférence ;
- Accompagnement dans les projets d'extension.

Comme toute œuvre humaine n'est parfaite, notre offre de services ne dérogera pas à la règle. D'abord, ce sont des produits imitables, qui ne sont pas rares. Cependant cette faiblesse sera transformée en opportunité à travers une stratégie de partenariat avec des associations professionnelles et par application d'une stratégie de prix. Notre force sera de tenir compte des besoins de la clientèle en termes de formation. Le facteur clé de succès dans ce domaine est le savoir et le savoir communiquer.

- ✓ Assister et conseiller la clientèle dans la gestion courante des activités. Il s'agit d'offrir des services comme :
  - Des techniques de la pratique organisationnelle ;
  - Révisions contractuelles des comptes ;
  - Révision des procédures de contrôle interne ;
  - Établissement des situations périodiques ;
  - Restructuration des services et/ou fonctions;
  - Mise en place d'une comptabilité ;
  - Établissement de bilan d'ouverture ;
  - Recrutement, service d'intérim ;
  - Appui-conseil dans le montage de projet pour l'obtention de financement;
  - Accompagnement dans la gestion des prêts contractés
  - Appui-Conseil recherche et études des opportunités d'affaires;
  - Conseil en fiscalité ;
  - Appui conseil dans la préparation des audits légaux ou audits commandités par les bailleurs ;
  - La Gestion des bureaux de liaisons/relais.

Ces sont les plus offerts sur le secteur d'activité. Tous les cabinets d'expertise comptable, de conseil et consultation offrent ces services. C'est aussi le domaine où le CDC doit relever le défi et se faire remarquer afin de se faire une part de marché importante. Notre avantage est

que nous nous spécialisons dans les services destinés aux PME ,PMI, IMFs et Micro assurance qui sont souvent laissés pour compte à cause de leur situation financière qui ne leur permet pas d'accéder aux services des cabinets classiques. L'identification des « océans bleus » et notre capacité de négociation est le facteur clé de succès.

- ✓ Offrir des services de consultance en management stratégique :

Cette activité permettra d'offrir les services suivants :

- Elaboration et mise à jour de plan stratégique ;
- Identification, Evaluation et conseil en gestion des risques ;
- Audit stratégique ;
- Mise en place de PCA (plan de continuité d'activité) ;
- Mise en place des structures de Mutuelles professionnelles ;
- Montage des projets,

Ce sont des produits rares sur le marché. Les cabinets se contentent en général d'offrir des services d'audits financiers contractuels, d'audits légaux et des services de consultance dans un domaine précis et financé par les institutions internationales telles que la Banque mondiale, UNFPA, UNICEF etc. ...

Nous allons concentrer 45% de nos efforts en appliquant la stratégie de niche par une focalisation sur le prix. Ce qui nous permettra d'offrir des services de qualité à bas prix sur ce segment de marché. Dans ce domaine d'activité stratégique le facteur clé de succès est la compétence c'est-à-dire la maîtrise du savoir et le savoir-faire.

- ✓ Faire des recherches et développer des produits pour les IMFs, PME, PMI et Mutuelles :

Dans ce domaine d'activité stratégique, les offres concerneront les services suivants:

- Edition et publication des informations sur l'évolution du secteur ;
- Etude et conception des nouveaux produits ;
- Mise en place des nouveaux produits.

Ce marché est pour nous le domaine d'application de la stratégie de différenciation. Il s'agira d'étudier les besoins de nos clients cibles afin de leur permettre d'offrir des services ou produits adaptés à leur clientèle.

❖ La stratégie marketing :

✓ Produits/services :

Dans la gestion de nos produits, une importance capitale sera accordée à la qualité. Le CDC proposera plusieurs services parmi lesquels la consultance en management stratégique et les services innovants seront les services phares.

✓ Prix :

Nous opterons pour l'application de la stratégie de domination au niveau des coûts compte tenu de la catégorie de nos clients cibles et de la stratégie de différenciation en mettant en place des nouveaux services méconnus sur le marché. Aussi, nous faciliterons l'accès à nos services par nos clients en étalant le paiement sur l'année par la technique d'abonnement ou de convention. Un client conventionné peut payer un montant mensuellement fixé à l'avance et donc bénéficiera d'un nombre de places et de formations dans l'année.

✓ Place :

Le siège social du CDC sera basé à Conakry. Ce qui permettra d'être près de la majorité des clients et des institutions de financement et d'agrément des PME/PMI, IMFs et ONG.

✓ Promotion :

Nous allons assurer la promotion du CDC à travers des conférences et séminaires par un marketing direct avec une politique de suivi régulier des relations. Aussi nous ferons connaître nos produits/services à travers des associations des professionnels, l'APIP et les blues zones. La signature de convention de partenariat avec les institutions telles que APIP, AGUIPE, USAID, Fonds emplois jeunes, ANAMIF, l'Inspection des structures de microfinance mais aussi avec certains cabinets de notaire permettra de nouer des relations et d'accéder aux nouvelles et anciennes structures.

### 3.2.2 Propositions Financière

Pour réaliser nos calculs, nous avons utilisé, l'outil Excel afin de faciliter le travail et déterminer les valeurs avec précision réduisant ainsi la marge d'erreurs.

#### 3.2.2.1 Coût financement

Tableau 5: Détail des investissements

Composante		Montant	Taux en %
Frais d'établissement		156 250	1,1%
Frais d'aménagement et d'équipement		187 500	1,4%
Matériels informatiques		2 562 500	18,8%
Groupe électrogène 4 kva		312 500	2,3%
Matériels et mobilier de bureau		3 738 750	27,5%
Materiel de transport		1 875 000	13,8%
Dépôt et cautionnement versés		187 500	1,4%
Fond de Roulement	Exploitation	4 593 750	33,7%
	Hors exploitation		0,0%
<b>Total</b>		<b>13 613 750</b>	<b>100%</b>

Source : nous même

L'investissement comprend l'ensemble des dépenses nécessitant la mise en place et le démarrage du projet.

Le coût de l'investissement est estimé à **13 613 750 FCFA.**

Il est composé de :

- ✓ Les frais d'établissement sont des immobilisations incorporelles regroupant les frais de constitutions, de démarchages, la recherche du local ainsi que les honoraires de notaire.
- ✓ Les frais d'aménagement comprennent :
  - les travaux et réfection
  - installation et raccordement :
    - Téléphone,
    - électricité,
    - eau
    - transformateur

- informatique

- ✓ Coût d'achat de matériels et équipements,
- ✓ Les dépôts et cautionnement pour accès à l'eau, l'électricité et au moyen de communication,
- ✓ Le fond de roulement d'exploitation qui représente 33,7% des investissements comprend les avances de loyer, les salaires et charges sociales et l'achat des fournitures.

Tableau 6: Sources de financement

Sources		Montant	Taux en %
Capital social	Apport personnel	5 187 500	38,1%
Emprunt à LMT	Emprunt bancaire à +d'un an	8 426 250	61,9%
	Emprunt bancaire à - d'un an		0,0%
	Crédit fournisseurs		
<b>Total</b>		<b>13 613 750</b>	<b>100%</b>

Source : [www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn](http://www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn) /Modele du plan

Le financement sera assuré par un apport personnel de 5 187 500 FCFA qui sera complété par un emprunt de 8 426 250 FCFA pour une durée de trois ans.

Ainsi le financement est assuré à 38,1% en fonds propres et à 61,9% de fonds extérieurs.

### 3.2.2.2 Bilan d'ouverture

Tableau 7: Bilan d'ouverture

<b>Actif</b>	<b>Montant</b>
Frais d'établissement	156 250
Frais d'aménagement et d'équipement	187 500
Matériels informatiques	2 562 500
Groupe électrogène 4 kva	312 500
Matériels et mobilier de bureau	3 738 750
Matériel de transport	1 875 000
Dépôt et cautionnement versés	187 500
Avance loyer	450 000
Client	-
Banque	3 831 250
Caisse	312 500
<b>Total</b>	<b>13 613 750</b>
<b>Passif</b>	<b>Montant</b>
Capital social	5 187 500
Emprunt à LMT	8 426 250
<b>Total</b>	<b>13 613 750</b>

Source : [www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn](http://www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn) /Modele du plan

### 3.2.2.3 Remboursement et charges financière

Tableau 8: Remboursement et charges financières

<b>Année</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>
<b>Principal</b>	2 808 750	2 808 750	2 808 750
<b>Intérêts</b>	2 920 149	2 317 673	1 715 196
<b>Total</b>	<b>5 728 899</b>	<b>5 126 423</b>	<b>4 523 946</b>

Source : nous même

Le principal représente le remboursement annuel en capital de l'emprunt contracté sur 3 ans.

Les d'intérêts comprennent les intérêts sur emprunt pour 3 614 861 et le coût d'opportunité des capitaux propres pour 3 338 156 en 3 ans soit un total de 6 953 017. Le taux annuel appliqué est 21,45% dégressif. Nous avons appliqué utilisé par les banques de la place au mois de juillet 2016.

### 3.2.2.4 Récapitulatif des prestations et taux d'utilisation des capacités de production

Tableau 9: Récapitulatif des prestations et taux d'utilisation de la capacité

Produits/Services	Durée (h)	Tarif	Unité	Capacité annuelle	Unité	Taux d'utilisation de la capacité		
						Année 1	Année 2	Année 3
<b>Formation, études et accompagnement</b>						<b>30%</b>	<b>45%</b>	<b>90%</b>
Formation assistée	40	187 500	8h/participant	40	Apprenants	12	18	36
Seminaire de formation	40	234 375	participant	120	Apprenants	36	54	108
Accompagnement de mise en place de nouv produits	160	3 500 000	Par contrat	6	Contrats	1	2	5
Mise en place et l'extension de projet	1 600	10 812 500	Par contrat	2	Contrats	-	-	1
<b>Assistance et conseils</b>			-					
Revision des procédures	160	3 500 000	Par contrat	6	Contrats	1	2	5
Mise en place de comptabilité	136	2 968 750	Par contrat	6	Contrats	1	2	5
Recrutement	25	218 750	Par poste	30	Poste	9	13	27
Montage de proje/plan d'affaire	80	187 500	Par contrat	20	Contrats	6	9	18
Préparation des audits légaux/comma	160	3 500 000	Par contrat	4	Contrats	1	1	3
Gestion des bureaux de liaison/service d'interime	176	212 500	Par poste/mois	5	Poste	1	2	4
<b>Management stratégique et consultance</b>			-					
Elaboration du plan stratégique	1 120	6 250 000	Par contrat	2	Contrats	-	-	1
Mise à jour du plan stratégique	800	4 500 000	Par contrat	2	Contrats	-	-	1
Audit stratégique	1 120	6 250 000	Par contrat	2	Contrats	-	-	1
Gestion des risques	800	4 500 000	Par contrat	2	Contrats	-	-	1
Mise en place du PCA	320	1 875 000	Par contrat	2	Contrats	-	-	1
<b>Recherche et développement des nouveaux services</b>			-					
Etude de marchés	160	3 125 000	Par contrat	6	Contrats	1	2	5
Conception des nouveaux produits	160	4 375 000	Par contrat	3	Contrats	-	1	2
Édition et publication journal d'inform	300	125	par journal	300	Journal	90	135	270

Source : [www.cnentrepreunariat.mes.rnu.tn](http://www.cnentrepreunariat.mes.rnu.tn) /Modele du plan

Nous nous sommes proposé de récapituler l'ensemble de nos services que comptons offrir à nos clients et élaborer les hypothèses de base de la prévision de nos chiffres d'affaires.

Pour chaque produit, nous avons définis la durée, le prix unitaire, le nombre pouvant être réalisé par an (capacité annuelle estimée de la structure).

Étant donné que nous ne pouvons utiliser toute notre capacité en première année d'activité, nous considérons que le niveau maximal pourra être atteint en troisième année en introduisant de manière progressive les prestations.

Ainsi le taux d'utilisation de notre capacité sera 30% en première, 45% en deuxième et 90% en troisième année.

### 3.2.2.5 Chiffres d'affaires prévisionnels

Tableau 10: Chiffre d'affaires prévisionnelles

Produits/Services	Année 1			Année 2			Année 3		
	Nbre sevice	Pu	Montant	Nbre sevice	Pu	Montant	Nbre sevice	Pu	Montant
<b>Formation, études et accompagnement</b>			<b>14 187 500</b>			<b>23 031 250</b>			<b>60 375 000</b>
Formation assistée	12	187 500	2 250 000	18	187 500	3 375 000	36	187 500	6 750 000
Seminaire de formation	36	234 375	8 437 500	54	234 375	12 656 250	108	234 375	25 312 500
Accde mise en place de nouv produits	1	3 500 000	3 500 000	2	3 500 000	7 000 000	5	3 500 000	17 500 000
Acc dans l'extension de projet	-	10 812 500	-	-	10 812 500	-	1	10 812 500	10 812 500
<b>Assistance et conseils</b>			<b>13 275 000</b>			<b>21 393 750</b>			<b>38 275 000</b>
Revision des procédures	1	3 500 000	3 500 000	2	3 500 000	7 000 000	3	3 500 000	10 500 000
Mise en place de comptabilité	1	2 968 750	2 968 750	2	2 968 750	5 937 500	3	2 968 750	8 906 250
Recrutement	9	218 750	1 968 750	13	218 750	2 843 750	27	218 750	5 906 250
Montage de proje/plan d'affaire	6	187 500	1 125 000	9	187 500	1 687 500	12	187 500	2 250 000
Préparation des audits légaux/commandités	1	3 500 000	3 500 000	1	3 500 000	3 500 000	3	3 500 000	10 500 000
Gestion des bureaux de liaison et service d'interime	1	212 500	212 500	2	212 500	425 000	1	212 500	212 500
<b>Management stratégique et consultance</b>			<b>-</b>			<b>-</b>			<b>17 125 000</b>
Elaboration du plan stratégique	-	6 250 000	-	-	6 250 000	-	1	6 250 000	6 250 000
Mise à jour du plan stratégique	-	4 500 000	-	-	4 500 000	-	1	4 500 000	4 500 000
Audit stratégique	-	6 250 000	-	-	6 250 000	-	-	6 250 000	-
Gestion des risques	-	4 500 000	-	-	4 500 000	-	1	4 500 000	4 500 000
Mise en place du PCA	-	1 875 000	-	-	1 875 000	-	1	1 875 000	1 875 000
<b>Recherche et développement des nouveaux services</b>			<b>3 136 250</b>			<b>7 516 875</b>			<b>7 533 750</b>
Etude de marchés	1	3 125 000	3 125 000	1	3 125 000	3 125 000	1	3 125 000	3 125 000
Conception des nouveaux produits	-	4 375 000	-	1	4 375 000	4 375 000	1	4 375 000	4 375 000
Edition et publication journal d'information	90	125	11 250	135	125	16 875	270	125	33 750
<b>TOTAL CA</b>			<b>30 598 750</b>			<b>51 941 875</b>			<b>123 308 750</b>

**Source** : nous même

En se basant sur les résultats de l'enquête que nous avons réalisée et sur les hypothèses de l'utilisation de nos capacités de production, nous prévoyons les chiffres d'affaires suivant :

30 598 750 FCFA en première année

51 941 875 FCFA en deuxième année

30 598 750 FCFA en troisième année

### 3.2.2.6 Dotations aux amortissements

Tableau 11: Dotation aux amortissements

No	Description	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
1	Frais d'augmentation de capital	-	-	-
2	Frais de constitutions et d'établissement	52 078	52 078	52 078
3	Frais d'aménagement et d'équipement	62 494	62 494	62 494
4	Matériel de transport	375 000	375 000	375 000
5	Matériel informatiques	854 081	854 081	854 081
6	Mobilier de bureau	666 600	666 600	666 600
7	Matériels de bureau	579 525	579 525	579 525
8	Groupe électrogène 4 kva	62 500	62 500	62 500
	<b>Total</b>	<b>2 652 279</b>	<b>2 652 279</b>	<b>2 652 279</b>

Toutes les immobilisations sont amorties sur 3 ans sauf le matériel de transport et le groupe électrogène qui sont amortis sur 5 ans. La méthode d'amortissement retenu est le mode linéaire.

### 3.2.2.7 Estimation des charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont estimées à :

- ✓ 38 670 328 FCFA en première année
- ✓ 44 248 175 FCFA en deuxième année
- ✓ 559 036 FCFA en troisième année.

Les charges fixes sont estimées à 27 437 279 FCFA. et comprennent :

- ✓ Les loyers
- ✓ Les contrats d'entretien,
- ✓ Les contrats d'assurance,
- ✓ Les cotisations professionnelles,
- ✓ Les rémunérations directes du personnel

✓ Les charges sociales

Les cotisations professionnelles sont des montants versés à l'association des bureaux d'études et de conseils.

Tableau 12: Estimation des charges d'exploitation

CHARGES	ANNEE1	ANNEE2	ANNEE3
<b>Achat fournitures consommables</b>	<b>1 130 000</b>	<b>1 918 193</b>	<b>4 553 744</b>
Achat de fourniture de bureau	90 000	152 776	362 688
Eaux	37 500	63 657	151 120
Electricité	90 000	152 776	362 688
Carburant	912 500	1 548 984	3 677 249
<b>Frais de transport et déplacement</b>	<b>660 000</b>	<b>1 120 361</b>	<b>2 659 709</b>
Frais de mission	375 000	636 569	1 511 198
Déplacement employés et missionnaires	285 000	483 792	1 148 511
<b>Services extérieurs</b>	<b>6 075 000</b>	<b>9 299 320</b>	<b>19 328 408</b>
Loyer et charges locatives	900 000	1 125 000	1 125 000
Entretien, réparation et maintenance	375 000	375 000	375 000
Assurance	350 000	350 000	350 000
Etudes, recherche et documentation	625 000	1 060 948	2 518 664
Publicité, publication et relation publique	187 500	318 284	755 599
Poste et télécommunication	300 000	509 255	1 208 959
Services bancaires	375 000	636 569	1 511 198
Honoraire des consultants	2 812 500	4 774 264	11 333 988
Cotisation professionnelle	150 000	150 000	150 000
<b>Impôts et taxes</b>	<b>2 447 900</b>	<b>4 155 350</b>	<b>9 864 700</b>
Impôts et taxes	-	-	-
Droit d'enregistrement des contrats	2 447 900	4 155 350	9 864 700
Autres impôts et taxes	-	-	-
<b>Charges du personnel</b>	<b>22 785 000</b>	<b>22 785 000</b>	<b>22 785 000</b>
Rémunération directe versée au personnel	18 375 000	18 375 000	18 375 000
Charges sociales sociales	3 307 500	3 307 500	3 307 500
Autres charges sociales	1 102 500	1 102 500	1 102 500
<b>Frais financiers</b>	<b>2 920 149</b>	<b>2 317 673</b>	<b>1 715 196</b>
Intérêts sur emprunt	2 920 149	2 317 673	1 715 196
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>2 652 279</b>	<b>2 652 279</b>	<b>2 652 279</b>
Dotations aux amortissements	2 652 279	2 652 279	2 652 279
<b>Total charges</b>	<b>38 670 328</b>	<b>44 248 175</b>	<b>63 559 036</b>

Source : nous même

### 3.2.2.8 Seuil de rentabilité

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Frais fixes}}{\text{Taux de marge sur coût variable}}$$

$$\text{Taux de marge sur coût variable} = \frac{\text{Marge sur CV}}{\text{CA}}$$

Tableau 13: Calcul du seuil de rentabilité

Eléments	Montant	% du CA
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>30 598 750</b>	<b>100%</b>
<b>Charges variables</b>	<b>11 458 049</b>	<b>37%</b>
<b>Marge sur coûts variables</b>	<b>19 140 701</b>	<b>63%</b>
<b>Coûts fixes</b>	<b>27 437 279</b>	
<b>Résultat</b>	<b>- 8 296 578</b>	<b>-27%</b>
<b>Taux de marge sur coûts variables</b>	<b>63%</b>	
<b>Seuil de rentabilité</b>	<b>43 861 844</b>	

Source : www.cnentrepreunariat.mes.rnu.tn /Modele du plan

### 3.2.2.9 Comptes de résultats prévisionnels

Tableau 14: Compte résultat

ELEMENTS	Année 1	Année 2	Année 3
<b>1. PRODUITS D'EXPLOITATION = Chiffre d'affaires (HTVA)</b>	<b>30 598 750</b>	<b>51 941 875</b>	<b>123 308 750</b>
	30 598 750	51 941 875	123 308 750
<b>2. Achats</b>	<b>8 090 000</b>	<b>12 337 874</b>	<b>26 541 862</b>
- Achat fournitures consommables	1 130 000	1 918 193	4 553 744
- Frais de transport et déplacement	660 000	1 120 361	2 659 709
- Services extérieurs	6 300 000	9 299 320	19 328 408
<b>3. Valeur ajoutée (1-2)</b>	<b>22 508 750</b>	<b>39 604 001</b>	<b>96 766 888</b>
<b>4. REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES</b>	<b>25 232 900</b>	<b>26 940 350</b>	<b>32 649 700</b>
- Impôts et taxes	2 447 900	4 155 350	9 864 700
- Salaires et charges sociales	22 785 000	22 785 000	22 785 000
<b>5. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION EBE (3-4)</b>	<b>- 2 724 150</b>	<b>12 663 651</b>	<b>64 117 188</b>
- Dotations aux amortissements	2 652 279	2 652 279	2 652 279
+ Reprise AP			
<b>6. RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>- 5 376 429</b>	<b>10 011 373</b>	<b>61 464 910</b>
+ Produits financiers	-	-	-
- Charges financières	2 920 149	2 317 673	1 715 196
<b>7. RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 2 920 149</b>	<b>- 2 317 673</b>	<b>- 1 715 196</b>
<b>8. RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT(6+/-7)</b>	<b>- 8 296 578</b>	<b>7 693 700</b>	<b>59 749 714</b>
+ Produits exceptionnels	-	-	-
- Charges exceptionnelles	-	-	-
- Participation des salariés au fruit de l'expansion	-	-	-
<b>9. RESULTAT BRUT - AVANT IMPOTS</b>	<b>- 8 296 578</b>	<b>7 693 700</b>	<b>59 749 714</b>
<b>10. IMPOTS SUR LE RESULTAT</b>	<b>- 2 765 526</b>	<b>2 564 567</b>	<b>19 916 571</b>
<b>14. RESULTAT NET DE L'EXERCICE: Bénéfice OU Perte (9-10)</b>	<b>- 5 531 052</b>	<b>5 129 133</b>	<b>39 833 143</b>

Source : www.cnentrepreunariat.mes.rnu.tn /Modele du plan

Le centre de développement des compétences pourrait enregistrer les bénéfices dès la deuxième année d'activités. Il pourrait réaliser un chiffre d'affaire de 51 941 875 FCFA à la même année ce qui dépasserait le seuil de rentabilité estimé à 43 861 844.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

▪ Bilans prévisionnels

Tableau 15: Bilan prévisionnels

Actif	Année 1			Année 2			Année 3		
	Montant brut	Amort	Montant net	Montant brut	Amort	Montant net	Montant brut	Amort	Montant net
Frais d'établissement	156 250	52 078	104 172	156 250	104 156	52 094	156 250	156 234	16
Frais d'aménagement et d'équipement	187 500	62 494	125 006	187 500	124 988	62 513	187 500	187 481	19
Matériels informatiques	2 562 500	854 081	1 708 419	2 562 500	1 708 163	854 338	2 562 500	2 562 244	256
Groupe électrogène 4 kva	312 500	62 500	250 000	312 500	125 000	187 500	312 500	187 500	125 000
Matériels et mobilier de bureau	3 738 750	1 246 125	2 492 625	3 738 750	2 492 251	1 246 499	3 738 750	3 738 376	374
Matériel de transport	1 875 000	375 000	1 500 000	1 875 000	750 000	1 125 000	1 875 000	1 125 000	750 000
Dépôt et cautionnement versés	187 500	-	187 500	187 500	-	187 500	187 500	-	187 500
Avance loyer	450 000	-	450 000	450 000	-	450 000	450 000	-	450 000
Client	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Banque	- 1 856 273	-	- 1 856 273	3 266 389	-	3 266 389	42 172 921	-	42 172 921
Caisse	312 500	-	312 500	312 500	-	312 500	312 500	-	312 500
<b>Totaux actif</b>	<b>7 926 227</b>	<b>2 652 279</b>	<b>5 273 948</b>	<b>13 048 889</b>	<b>5 304 557</b>	<b>7 744 332</b>	<b>51 955 421</b>	<b>7 956 836</b>	<b>43 998 586</b>

Passif	Année 1	Année 2	Année 3
Capital social	5 187 500	5 187 500	5 187 500
Résultat	- 5 531 052	5 129 133	39 063 004
Report de résultat	-	- 5 531 052	- 401 919
Emprunt à LMT	5 617 500	2 808 750	-
Etat impôt à payer	-	-	-
<b>Totaux passif</b>	<b>5 273 948</b>	<b>7 594 331</b>	<b>43 848 586</b>

Source : [www.cnenrepreneuriat.mes.rnu.tn](http://www.cnenrepreneuriat.mes.rnu.tn) /Modele du plan

- Valeur ajoutée

Tableau 16: Calcul de la valeur ajoutée

Année	Année 1	Année 2	Année 3
+Chiffres d'affaires	30 598 750	51 941 875	123 308 750
-Charges intermédiaires	8 090 000	12 337 874	26 541 862
=Valeur ajoutée	22 508 750	39 604 001	96 766 888
VA/CA	74%	76%	78%
Taux de croissance(Van -Van-1)/Van-1 x 100		76%	144%

Source : [www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn](http://www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn) /Modele du plan

Au cours de trois années d'activités, le centre pourrait dégager 158 879 640 FCFA comme valeur ajoutée. Ce qui représente une contribution non négligeable à l'amélioration du produit intérieur brut (PIB) de la guinée.

- Plan de trésorerie

Tableau 17: Plan de trésorerie

ANNEES	Année 1	Année 2	Année 3
<b>I- RESSOURCES</b>			
+Encaissements	4 143 750	- 1 543 773	3 428 888
+ CAF	- 2 878 773	7 781 412	42 485 421
<b>Total des Ressources (I)</b>	<b>1 264 977</b>	<b>6 237 638</b>	<b>45 914 310</b>
<b>II- EMPLOIS (Besoins)</b>			
- Investissements	-	-	
- Remboursement (emprunts existants)	2 808 750	2 808 750	2 808 750
- Retrait de comptes courants	-	-	-
- Dividendes	-	-	-
<b>Total des Emplois (II)</b>	<b>2 808 750</b>	<b>2 808 750</b>	<b>2 808 750</b>
<b>SOLDES (I - II)</b>	- 1 543 773	3 428 888	43 105 560
<b>SOLDES CUMULES</b>	- 1 543 773	1 885 115	44 990 675

Source : [www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn](http://www.cnentrepreneuriat.mes.rnu.tn) /Modele du plan

Le plan de trésorerie prévoit un déficit de trésorerie en première année d'activités dû à une capacité d'autofinancement négative mais qui pourrait être résorbé dès la deuxième année.

Nous ne prévoyons pas de distribution de dividende pendant les trois premières années.

▪ Ratios de rentabilité

a) Calcul de la Valeur actuelle nette

<b>a. Valeurs actuelles des flux de trésorerie</b>	
<b>ANNEE</b>	<b>VA</b>
Année 1	- 2 611 131
Année 2	7 057 971
Année 3	38 535 531
<b>Total VA</b>	<b>42 982 370</b>
<b>b. Investissement initial</b>	<b>13 613 750</b>
<b>VAN</b>	<b>29 368 620</b>

VAN = FNT<sub>a</sub> – I(0), différence entre les FNT actualisées du projet et le montant de la dépense Initiale.

La VAN > 0 ce qui signifie que la rentabilité de l'investissement est supérieure aux taux d'actualisation retenus. L'entreprise va récupérer sa mise initiale, touche un taux d'intérêt (= taux d'actualisation) et en plus l'investissement lui a rapporté un gain net actualisé/supplémentaire égal à la VAN (29 368 620 FCFA).

a) L'indice de profitabilité

<b>IP =</b>	<b>3,16</b>
-------------	-------------

L'indice de profitabilité (IP), 3,16 mesure la rentabilité induite par 1 FCFA de capital investi. On travaille sur l'avantage relatif (pas l'avantage absolu). C'est le rapport de la somme des FNT actualisées et l'investissement initial :  $IP = \frac{\sum FNT (1+t)^{-n}}{I(0)}$

b) Taux de rentabilité interne

<b>TRI =</b>	<b>52%</b>
--------------	------------

La méthode du TRI a le même fondement que celle de la VAN. Le taux de rendement interne est le taux d'actualisation pour lequel la somme des FNT actualisés est égale à l'investissement initial. Le TRI est le taux qui annule la VAN :  $\sum FNT (1+t)^{-n} = I(0)$  OU VAN = 0

c) Délai de récupération

<b>DRCI =</b>	<b>2 ans 2 mois 13 jours</b>
---------------	------------------------------

Le D.R.C.I. est la durée au bout de laquelle le cumul des recettes nettes d'exploitation ou flux nets de trésorerie est égal au montant des capitaux investis. L'objectif de ce calcul est de préserver l'équilibre financier de l'entreprise.

**Méthode de calcul :**

1<sup>ère</sup> étape : cumuler les flux de trésorerie

2<sup>ème</sup> étape : rapprocher le montant de l'investissement avec le cumul des flux

3<sup>ème</sup> étape : déduire la **durée nécessaire pour effectuer « le retour sur investissement »**

d) Rendement d'unité monétaire investie

<b>RUMI =</b>	<b>4</b>
---------------	----------

Le RUMI est le rendement d'un franc investi. Il est égal au rapport de la différence de la somme des recettes et la somme des dépenses pendant toute la durée du projet sur le montant investi.

$$RUMI = \frac{\sum_1^3 \text{recettes} - \sum_1^3 \text{dépenses}}{\text{Montant investi}}$$

$$RUMI = \frac{\text{Montant investi}}{\text{Montant investi}}$$

## **Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et planning des activités.**

### **4.1 Résultats attendus du projet**

Les résultats attendus de ce projet peuvent être classés en 3 éléments suivants :

#### **4.1.1 Niveau promoteur et le personnel**

- ❖ Les conditions de vie économique, sociale et intellectuelles sont améliorées ;
- ❖ Le diplôme de fin d'étude est obtenu avec satisfaction,

#### **4.1.2 Niveau national**

- ❖ Des emplois sont créés ;
- ❖ Participation à l'amélioration du PIB de la Guinée est effectif ;
- ❖ Une contribution significative à la promotion et à la création d'entreprise est réalisée

#### **4.1.3 Niveau clientèle**

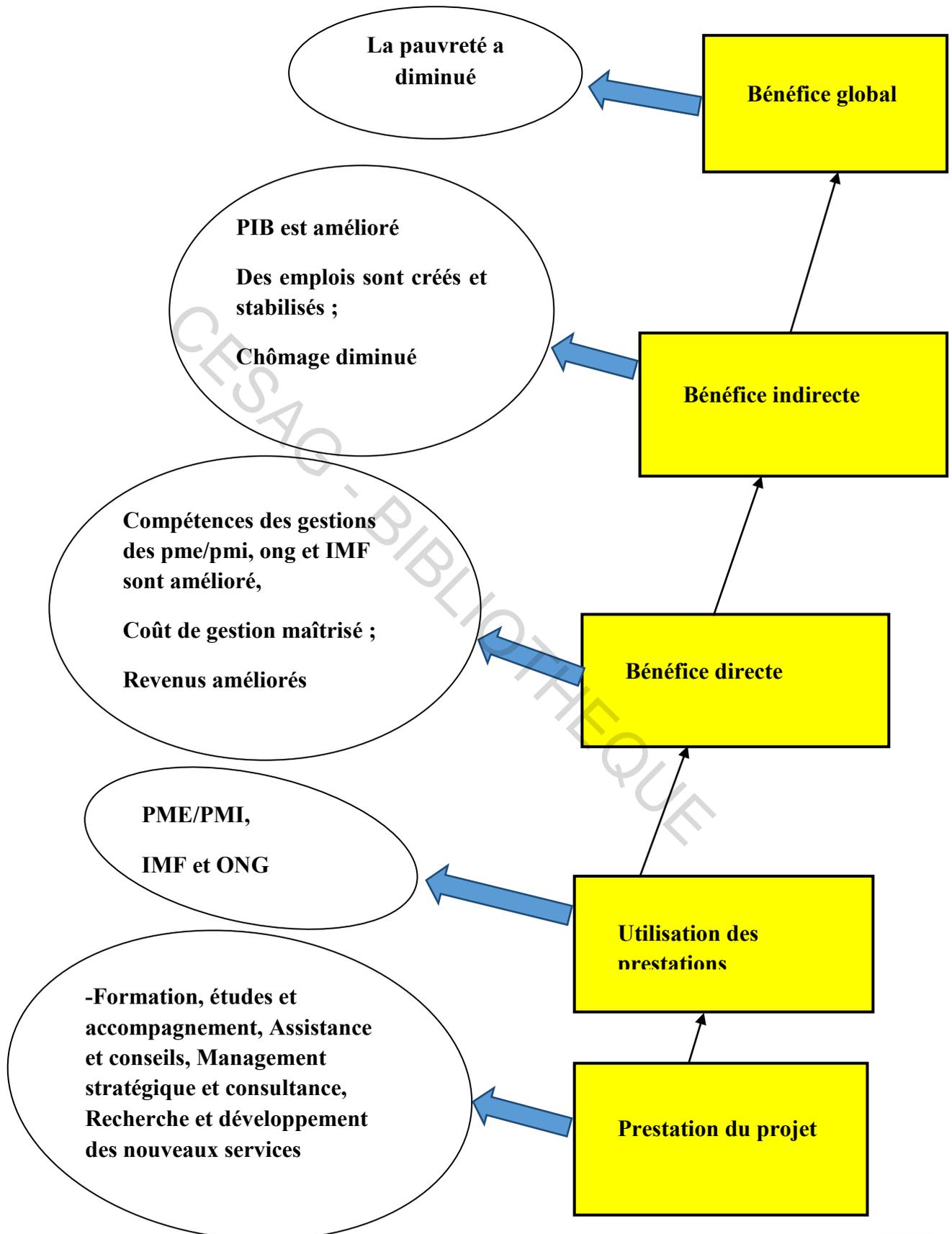
- ❖ Les attentes et besoins des PME/PMI, IMF et ONG sont satisfaits en matière de renforcement des compétences en management ;
- ❖ Coûts gestions sont maîtrisés ;
- ❖ Revenus sont améliorés

#### **4.1.4 Niveau CESAG**

- ❖ La bibliothèque est enrichie en documentation ;
- ❖ Un document de référence en création d'un centre de développement des compétences pour les futurs étudiants stagiaires est disponible.

#### 4.1.5 Chaines des effets du projet

Figure 4: chaîne des effets



## **4.2 Perspectives et planning des activités**

### **4.2.1 Perspective**

Le résultat de l'étude de faisabilité de ce projet est un élément essentiel de sa continuité.

En effet, le résultat prévoit une rentabilité future du projet avec une VAN>0, IP>1 et une récupération des montant investi possible avant la fin de la 3<sup>ème</sup> année.

Dans une hypothèse de stabilité politique, le secteur de conseil et de formation a un avenir porteur en République de Guinée.

Le taux de croissance du nombre d'entreprises créées(60%), la politique du gouvernement de la Guinée en termes de promotion et de développement du secteur privé(Création de l'APIP et un guichet de création d'entreprise), l'orientation stratégique des partenaires techniques et financiers vers la création d'emplois et la promotion de l'entreprenariat jeune(Fonds FONIKE du PNUD) sont des éléments qui laissent entrevoir un avenir certain dans le secteur formation et conseil en management.

Le rapport de l'APIP 2015 indique également que 4886 entreprises ont été créées en 2015 contre 3028 en 2014 soit un taux d'accroissement de 60%.

L'enquête menée dans le cadre de la réalisation de l'étude de faisabilité de la création d'un centre de développement des compétences nous montrent l'existence d'une forte demande sur le marché de conseil et de renforcement des compétences.

C'est pourquoi le Centre de développement des compétences compte dans ces perspectives d'avenir, s'étendre à l'intérieur du pays pour être beaucoup plus proche des PME/PMI, IMF et coopératives évoluant dans le secteur agro pastoral.

Cependant comme toute entreprise, il n'y a pas d'évolution sans difficulté. Le déficit de gouvernance, l'héritage de la corruption, la lenteur bureaucratique sont des facteurs qui ne favorisent pas l'émergence de nouvelles entreprises.

#### 4.2.2 Planning des activités

Tableau 18: Planification des activités de la 1 ère année

Activités	Année 0			Année 1											
	Oct	nov	dec	Janv	Fev	Mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	Oct	nov	dec
L'élaboration des statuts ;	X														
Remplissage des formalités administratives et juridiques ;		X													
La recherche et obtention de l'agrément ;		X													
Achat des équipements et installation			X												
Elaboration des modules	X	X	X												
Des prises de contact avec les parties prenantes ;		X	X	X											
La recherche du local ;		X	X												
L'installation et aménagement;			X												
Au recrutement du personnel ;			X												
Au lancement des activités.				X											
La Prise de contact avec les clients ;				X											
La recherche de marchés ;			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assurer la gestion administrative, comptable et financière ;			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organisation des seminaires				X			X		X				X		
Formation, études et accompagnement						X					X				
Conseil et assistance					X					X					
Etudes de marché													X		
Edition et publication d'un journal CDC				X		X		X		X		X		X	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

- Résumé des résultats obtenus
- Présenter de l'apport majeur du projet
- Faire les points des compétences acquises
- Présenter les limites du projet.

En conclusion, l'existence d'un climat favorable à la création des entreprises ne met pas le secteur de formation et de conseil à l'abri des risques liés à l'exercice des activités économiques. La concurrence devenant de plus en plus rudes, la rareté des ressources, le déficit de gouvernance, l'héritage de la corruption, la lenteur bureaucratique sont des facteurs qui ne favorisent pas l'émergence de nouvelles entreprises.

Néanmoins, dans ce contexte difficile, les résultats obtenus de notre travail restent encourageant.

En effet, cette étude révèle :

- ❖ l'existence d'une forte demande de services, des niches composées de petites et moyennes entreprises, des organisations de micro finance et des organisations non gouvernementales négligées par les concurrents et aussi des services non développés pour ces entreprises ;
- ❖ Que les entreprises ciblées PMPME, IMF et ONG ont des exigences quant à la qualité, le coût, le professionnalisme dans l'achat des services ;
- ❖ Que l'organisation technique et la mise en place d'un centre développement des compétences demandent des compétences diversifiées, du professionnalisme et la qualité dans l'offre de services ;
- ❖ Que les textes juridiques, réglementaires en vigueur sont favorable à la création d'un CDC ;
- ❖ Que les études financières sont encourageant et montrent que le projet est rentable : une valeur actuelle nette positive de 29 368 620 FCA , un indice de profitabilité de de 3.16, un taux de rentabilité de 52%, une possibilité de récupération du montant investi en 2 ans, 2 mois et jours et une rendement d'unité monétaire investie égal à 4.

L'apport du projet se résume :

- ❖ à la participation directe à l'amélioration du produit intérieur brut à travers la création d'une valeur ajoutée de 158 879 640 FCFA ;
- ❖ au renforcement des capacités des PME/PMI, IMF et ONG ;
- ❖ à la contribution à l'enrichissement des connaissances en matière de création d'entreprise.

Aussi ce projet nous a permis d'améliorer nos compétences en technique de montage des projets professionnels, d'approfondir nos connaissances à l'utilisation de l'outil informatique (EXCEL) dans la détermination des critères de rentabilité dans le choix des projets et découvrir la complémentarité des contenus des cours dans le travail de création d'entreprise.

Cette étude révèle également les limites de ce projet à savoir :

Le prix des services proposés : malgré la volonté et la stratégie du promoteur, le projet est limité dans la fixation des prix compte tenu de la qualité des services à offrir. C'est pourquoi nous prendrons en compte la mutualisation des coûts et le contrat annuel avec paiement des redevances mensuelles ;

Les ressources étant rares, le projet est également limité par le nombre de personnel permanent à recruter. C'est pourquoi nous comptons travailler avec un pôle de personnes ressources composé de consultants expérimentés et compétents.

## **BIBLIOGRAPHIE**

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Chef\\_de\\_produit](https://fr.wikipedia.org/wiki/Chef_de_produit)

<http://www.actionco.fr/Thematique/la-profession-1023/Breves/Fiche-metier-est-responsable-developpement-253149.htm>

<http://www.goafricaonline.com/gn/annuaire/audit-conseil?p=2>

<http://www.succes-marketing.com/management/notion/strategie-generique>

<http://www.hrimag.com/LES-3-GRANDES-STRATEGIES>

<http://www.petite-entreprise.net/P-457-89-G1-l-etude-de-faisabilite-d-un-projet-en-4-etapes.html>

[www.societeguinee.com](http://www.societeguinee.com)

<http://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/ishikawa>

<http://www.goafricaonline.com/gn/annuaire/organisations-non-gouvernementales-ong>

Hervé Ayénan DAGAN 2012-2013 Projet de création d'un cabinet d'offre de services techniques aux PME/PMI, Projet professionnel de fin d'étude, Page 19 définition des termes : service, technique, appui technique;

M Cheikh NDIAYE, 2010-2011 Etude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise : le cas d'un cabinet conseil en communication et en management.p41

**ANNEXES**

**Annexe 1: Liste des concurrents**

<b>N°</b>	<b>Nom du cabinet</b>
1	EPSILON
2	POKATOUR EXPERTISE
3	AFRICA LINX
4	AFRICALLINE
5	AFRO AUDIT CONSULTING
6	AILM CONSULTING
7	AIM HOLDING
8	AUDITEUR ASSOCIEES AFRIQUE
9	CABINET CAMARA BANDIAN
10	CABINET APPUI6CONSEIL INTERNATIONAL POUR LE DEVELOPPEMENT
11	CABINET DE GOUVERNANCE EXPERTISE
12	CABINET AUDIT FORMATION CONSEIL
13	CABINET D'ETUDE RECHERCHE ET FORMATION CONTINUE
14	EMERGENU AFRIK
15	FIDU INTERNATIONAL GUINEE
16	FIDUCIAIRE DE GUINEE
17	FIDUXIS
18	FIDUCIAIRE OUEST AFRIQUE
19	GLOBAL SUD CONSULTING
20	GRANT THORNTON
21	GUINEE SEARCH CONSULTING
22	GUINEE GLOBAL BUSINESS CONSULTING
23	HERMES CONSULTING SARL
24	2A PARTNERS
25	INTELLACT CONSULTING
26	KC CONSULTING
27	LNA INTERNATIONAL
28	MATI-EXPERT-SAFE
29	MCA CONSULTING
30	NOVEX (NOUVEL VISION DE L'EXPERTISE)
31	PROGRES CONSULTING GROUP
32	SFA (SOCIETE FIDUCE AFRIQUE)
33	SOCIETE D'AUDIT INTERNATIONAL ET CONSEIL
34	SIS +TI GUINEE
35	TAFSIR AUDIT
36	TATTOU GROUP SARL
37	TIC AND BUSINESS EXPERTISE

**Annexe 2:** Listes de quelques clients cibles

<b>Entreprise PME/PMI</b>	<b>Ville</b>	<b>Boite postale</b>	<b>Telephone</b>
Coopérative Agro pastorale de Burquiah	Kankan	297	00224 664 29 69 66
Société de production et commercialisation d'intrants agricole	Matoto/Conakry		00224 622 00 30 32
SOGECILE	Matam/Conakry	3023	00224 631 54 35 30
Société Fouani et Freres	Matam/Conakry	1105	00224 664 23 30 00
Imperiale (belle France)	Kaloum/Conakry	2717	00224 664 29 91 91
LIPCO SARL	Kaloum/Conakry	2199	00224 664 18 18 04
Ets KHAZAAL	Kaloum/Conakry	1940	00224 664 24 41 57
MERGA PLUS	Kaloum/Conakry	5308	00224 622 94 85 74
AFRICA TRANSPORT	Kaloum/Conakry	356	00224 621 34 34 34
Société d'électricité générale	Kaloum/Conakry	228	00224 631 35 04 77
Guinée line logistic	Dixim/Conakry	1729	00224 622 35 48 85
<b>Entreprise IMF</b>	<b>Ville</b>	<b>BP/E.mail</b>	<b>Telephone</b>
3AE	Conakry	<a href="mailto:abdindeya@yahoo.fr">abdindeya@yahoo.fr</a>	
CAFODEC	Conakry		00224 655 29 18 07
COOPEC NAFA	Conakry	<a href="mailto:coopecnafa@yahoo.com">coopecnafa@yahoo.com</a>	00224 664 73 34 30
CRG SA	Conakry		+ 224 622 93 12 45
FINADEV	Conakry		00224 628 45 64 27.
MECREPA	Conakry	<a href="mailto:fatoubarrycoopec@yahoo.fr">fatoubarrycoopec@yahoo.fr</a>	(224) 657 34 21 88
MGE	Conakry	<a href="mailto:aliaissata@gmail.com">aliaissata@gmail.com</a>	00224 622 17 09 75
MIGUI	Conakry	<a href="mailto:migui_coopec1@yahoo.fr">migui_coopec1@yahoo.fr</a>	00224 631 14 47 69
RAFOC	SIGUIRI	<a href="mailto:rafoc_guinee@yahoo.fr">rafoc_guinee@yahoo.fr</a>	00224 664 30 26 46
RCCEC	Conakry	<a href="mailto:rccec@yahoo.fr">rccec@yahoo.fr</a>	00224 664 71 69 07
CPECG YETEMALI	Conakry	<a href="mailto:karamoconde@yahoo.fr">karamoconde@yahoo.fr</a>	00224 657 66 60 15
GAAES NAFAYA	Conakry	<a href="mailto:souarelayeci@gmail.com">souarelayeci@gmail.com</a>	00224 655 44 74 34

<b>Organisations non gouvernementales</b>	<b>Ville</b>	<b>BP/E.mail</b>	<b>Telephone</b>
AAMMES GUINEE	Kissosso/Conakry		+224 622 164 541
ABC DEVELOPPEMENT	gbessia/Conakry		+224 664 699 059
ACAUPED	Conakry	54 Conakry	+224 657 01 01 51
ACEA	Kindia		+224 631 26 22 96
Action Citoyenne Verte	Conakry		+224 628 20 30 38
ADEHASO	Conakry	<a href="mailto:2513.kaloum">2513 kaloum</a>	+224 622 21 31 34
AFAD	Matoto/Conakry		+224 622 29 00 26
AFALA	Kindia		+224 622 93 12 24
AFEG(Activités Feminines en Guinée)	Conakry		+224 664 85 01 71
AGAA(Association Guineenne pour l'Autosuffisance Alimentaire)	Conakry		+224 657 92 90 47
AGBEF	Conakry		+224 657 10 12 88
AGFO	Conakry		+224 622 21 31 71
AGUIDAD	Conakry		+224 664 27 40 59
AGUITEB(Association Guineenne pour la Technologie)	Conakry		+224 628 40 03 07

**Annexe 3:**Formulaire d'enquête pour le lancement d'une nouvelle entreprise de services

Mme/Monsieur, dans le cadre de la rédaction du rapport de fin d'étude en Audit et contrôle de gestion, nous sommes appelés à produire un mémoire de projet professionnel dont le thème s'intitule « la création d'un centre de développement des compétences ». Dans ce sens, nous vous serons bien reconnaissants de pouvoir apporter votre contribution en répondant à ce questionnaire.

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, c'est votre avis qui importe. Aussi, nous vous prions de répondre à toutes les questions.

Merci d'avance.

N° Fiche : \_\_\_\_\_ Type de structure : PME/PMI

1. Dans quel secteur évolue votre entreprise]?

Commerce	
Agriculture	
Immobilier/BTP	
Production/Industrie	
Services et prestations diverses	

2. Combien d'employés avez-vous ?

Moins de 5	
5 à 10	
10 à 30	
30 à 50	
50 à 100	
Plus de 100	

3. Quels sont vos défis dans l'amélioration des performances de votre entreprise (par ordre de criticité – 1 à 5) ?

Accès au financement	
Qualité des ressources humaines	
Accès au marché et aux sources d'approvisionnement	
Définition et mise en œuvre d'une stratégie efficace et motivation du personnel	
Accès à l'information économique (information sur les besoins des clients et les concurrents, perspectives économiques etc)	
Maîtrise des coûts des produits /services	
Innovation des produits adaptés aux besoins de la clientèle	
Gestion des risques	
Renforcement des capacités du personnel	

4. Parmi les défis suivants, quels sont ceux pour lesquels, vous avez déjà sollicité de l'assistance ou suivi une formation?

Accès au financement	
Qualité des ressources humaines	
Accès au marché et aux sources d'approvisionnement	
Définition et mise en œuvre d'une stratégie efficace et motivation du personnel	
Accès à l'information économique (information sur les besoins des clients et les concurrents, perspectives économiques etc)	
Maîtrise des coûts des produits et services	
Innovation des produits adaptés aux besoins de la clientèle	
Gestion des risques	
Renforcement des capacités du personnel	

5. Comment avez-vous trouvé le service (ou la formation suivie) dont vous avez bénéficié ?

Correspond à mes besoins – m'a permis de relever le défi	
M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure	
Passable	

	Peu adapté à mes besoins et à mes attentes	
	Ne correspondait pas du tout à ce à quoi je m'attendais	

6. Pensez-vous solliciter les services d'un conseil/consultant dans le futur pour relever les défis dans la gestion de votre entreprise ?

	Assurément	
	Certainement mais ça dépend	
	Pourquoi pas	
	Il y a peu de chance	
	Je ne pense pas	

7. Qu'est-ce qui devrait être offert pour que vous sollicitiez à nouveau ces services (par ordre de criticité – 1 à 5) ?

	L'expérience du consultant	
	La méthodologie	
	L'écoute et l'orientation client	
	L'originalité des solutions proposées	
	Le prix et les conditions de paiement	
	Service après-vente (Accompagnement)	

8. Parmi les défis suivants, quels sont ceux pour lesquels vous pourriez solliciter les services d'un conseil/consultant/Assistance/formateur dans le futur ?

	Accès au financement	
	Amélioration de la qualité des ressources humaines	
	Accès au marché et aux sources d'approvisionnement	
	Définition et mise en œuvre d'une stratégie efficace et motivation du personnel	
	Accès à l'information économique (information sur les besoins des clients et les concurrents, perspectives économiques etc)	
	Maîtrise des coûts	
	Innovation des produits adaptés aux besoins de la clientèle	
	Gestion des risques	

Renforcement des capacités du personnel	
---	--

9. Suivant quelle fréquence vous pourriez solliciter ces services ?

Sur une base régulière	
De temps en temps	
En cas de besoin	
Presque jamais	
Jamais	

10. Quel devrait être la durée d'une formation pour que vous y participiez (ou fassiez participer vos employés) ?

Une journée	
2 à 3 jours	
3 à 5 jours	
5 à 10 jours	

11. Quel devrait être le coût individuel d'une formation (de deux jours) pour que vous y participiez (ou fassiez participer vos employés) ?

Moins de 90.000 (1 350 000 GNF)	
90.000 à 100.000 (1 350 000 à 1500 000 gnf)	
100.000 à 120.000 (1 500 000 à 1800 000 gnf)	
120.000 à 145.000 (1 800 000 à 2 175 000 gnf)	
145.000 à 200.000 (145000 à 3000 000 gnf)	

12. Quel mode de facturation vous conviendrait pour les services que vous pourriez solliciter (par ordre de préférence) ?

Contrat annuel avec redevance mensuelle (fixe)	
Facturation ponctuelle	
Facturation fixe + variable au résultat	
Pourcentage du résultat réalisé	
Mutualisation des coûts de services	

13. Quel est votre chiffre d'affaires annuel ?

	Moins de 15.000.000 cfa (225 000 000 gnf)	
	15.000.000 à 25.000.000 (225000000 à 375000000 gnf)	
	25.000. 000 à 45.000.000 (375000000 à 675000000 gnf)	
	45.000. 000 à 75.000.000 (675000000 à 1 125 000000 gnf)	
	Plus de 75.000.000 (1125000000 gnf)	

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

	Moins de 2%	
	2% à 4%	
	4% à 5%	
	5% à 10%	
	Plus de 10%	

15. Parmi les médias suivants, quels sont ceux que vous suivez (notez de 1 à 5 par ordre d'intérêt, le moins intéressant étant 1) ?

	Internet	
	TV	
	Radio	
	Journal (quotidien)	
	Magazine (hebdomadaire & mensuel)	

16. Parmi les moyens suivants, quels est le plus adapté pour vous contacter (garder contact) avec vous ?

	E-mail (Newsletter)	
	Téléphone/mobile	
	TV	
	Radio	

	Brochure, Magazine, Journal	
	La poste	

17. Quelles sont vos conseils et suggestions pour l'efficacité dans la prestation des services attendus ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Merci de votre contribution

### **Formulaire d'enquête pour le lancement d'une nouvelle entreprise de services**

Mme/Monsieur, dans le cadre de la rédaction du rapport de fin d'étude en Audit et contrôle de gestion, nous sommes appelés à produire un mémoire de projet professionnel dont le thème s'intitule « la création d'un centre de développement des compétences ». Dans ce sens, nous vous serons bien reconnaissants de pouvoir apporter votre contribution en répondant à ce questionnaire.

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, c'est votre avis qui importe. Aussi, nous vous prions de répondre à toutes les questions.

Merci d'avance.

N° Fiche : \_\_\_\_\_ Type de structure : ONG

Dans quel domaine évolue votre ONG?

	Santé	
	Gouvernance	
	Environnement	
	Social	
	Culturel	
	Education	
	Autre domaine (à préciser)	

Combien d'employés avez-vous ?

	Moins de 5	
	5 à 10	
	10 à 30	
	Plus de 30	

Quels est ou sont vos bailleurs ?

	Agence des Nations Unies	
	Institution internationale ( à nommer)	
	Etat (nom du département et fonds)	
	Ressources propres	

Quels sont vos défis dans l'amélioration des performances de votre ONG (par ordre de criticité – 1 à 5) ?

	Accès au financement	
	Qualité des ressources humaines	
	Amélioration des procédures internes	
	Recours à la planification stratégique	
	Mise en place du processus de contrôle des risques et la démarche qualité	
	Structuration et rationalisation des procédures de gestion financière et opérationnelle	
	Montage des projets	
	Préparation des audits	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Parmi les défis suivants, quels sont ceux pour lesquels, vous avez déjà sollicité de l'assistance ou suivi une formation?

Accès au financement	
Qualité des ressources humaines	
Amélioration des procédures internes	
Recours à la planification stratégique	
Mise en place du processus de contrôle des risques et la démarche qualité	
Structuration et rationalisation des procédures de gestion financière et opérationnelle	
Montage des projets	
Préparation des audits	

Comment avez-vous trouvé le service (ou la formation suivie) dont vous avez bénéficié ?

Correspond à mes besoins – m'a permis de relever le défi	
M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure	
Passable	
Peu adapté à mes besoins et à mes attentes	
Ne correspondait pas du tout à ce à quoi je m'attendais	

Pensez-vous solliciter les services d'un conseil/consultant dans le futur pour relever les défis dans la gestion de votre entreprise ?

Assurément	
Certainement mais ça dépend	
Pourquoi pas	
Il y a peu de chance	
Je ne pense pas	

Qu'est-ce qui devrait être offert pour que vous sollicitiez à nouveau ces services (par ordre de criticité – 1 à 5) ?

	L'expérience du consultant	
	La méthodologie	
	L'écoute et l'orientation client	
	L'originalité des solutions proposées	
	Le prix et les conditions de paiement	
	Service après-vente (Accompagnement)	

Parmi les défis suivants, quels sont ceux pour lesquels vous pourriez solliciter les services d'un conseil/consultant/Assistance/formateur dans le futur ?

	Accès au financement	
	Qualité des ressources humaines	
	Amélioration des procédures internes	
	Recours à la planification stratégique	
	Mise en place du processus de contrôle des risques et la démarche qualité	
	Structuration et rationalisation des procédures de gestion financière et opérationnelle	
	Montage des projets	
	Préparation des audits	

Suivant quelle fréquence vous pourriez solliciter ces services ?

	Sur une base régulière	
	De temps en temps	
	En cas de besoin	
	Presque jamais	
	Jamais	

Quel devrait être la durée d'une formation pour que vous y participiez (ou fassiez participer vos employés) ?

	Une journée	
	2 à 3 jours	
	3 à 5 jours	
	5 à 10 jours	

Quel devrait être le coût d'une formation (de deux jours) pour que vous y participiez (ou fassiez participer vos employés) ?

	Moins de 90.000 (1 350 000 GNF)	
	90.000 à 100.000 (1 350 000 à 1500 000 gnf)	
	100.000 à 120.000 (1 500 000 à 1800 000 gnf)	
	120.000 à 145.000 (1 800 000 à 2 175 000 gnf)	
	145.000 à 200.000 (145000 à 3000 000 gnf)	

Quel mode de facturation vous conviendrait pour les services que vous pourriez solliciter (par ordre de préférence) ?

	Contrat annuel avec redevance mensuelle (fixe)	
	Facturation ponctuelle	
	Facturation fixe + variable au résultat	
	Pourcentage du résultat réalisé	
	Mutualisation des coûts par services groupés	

Quel est le niveau de subvention reçue annuellement par votre ?

	Inférieur à 33 000 000 (500 millions GNF)	
	33 000000 à 100 000 000 (500 millions à 1,5 milliards GNF)	
	100 000 000 à 132 000 000 (1,5 milliards à 2 milliards GNF)	
	Plus de 132 000 000 (2 milliards GNF)	

Quel pourcentage de votre subvention seriez-vous prêt à consacrer à la sollicitation de ces services ?

	Moins de 2%	
	2% à 4%	
	4% à 5%	
	5% à 10%	
	Plus de 10%	

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

	Internet	
	TV	
	Radio	
	Journal (quotidien)	
	Magazine (hebdomadaire & mensuel)	

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

	E-mail (Newsletter)	
	Téléphone/mobile	
	TV	
	Radio	
	Brochure, Magazine, Journal	
	La poste	

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

--



Merci de votre contribution

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Formulaire d'enquête pour le lancement d'une nouvelle entreprise de services

Mme/Monsieur, dans le cadre de la rédaction du rapport de fin d'étude en Audit et contrôle de gestion, nous sommes appelés à produire un mémoire de projet professionnel dont le thème s'intitule « la création d'un centre de développement des compétences ». Dans ce sens, nous vous serons bien reconnaissants de pouvoir apporter votre contribution en répondant à ce questionnaire.

Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, c'est votre avis qui importe. Aussi, nous vous prions de répondre à toutes les questions.

Merci d'avance.

N° Fiche : \_\_\_\_\_ Type de structure : Micro finance

1. Dans quelle catégorie évolue votre IMF?

	Collecte d'épargne et crédit aux membres	
	Collecte d'épargne et crédit aux tiers	
	Crédit sans collecte d'épargne	

2. Combien d'employés avez-vous ?

	Moins de 5	
	5 à 10	
	10 à 30	
	30 à 50	
	50 à 100	
	Plus de 100	

3. Quels sont vos défis dans l'amélioration des performances de votre entreprise (par ordre de criticité – 1 à 5) ?

	Accès au financement	
	Qualité des ressources humaines	
	Accès au marché et aux sources d'approvisionnement	

	Définition et mise en œuvre d'une stratégie efficace et motivation du personnel	
	Accès à l'information économique (information sur les besoins des clients et les concurrents, perspectives économiques etc)	
	Maîtrise des coûts des produits /services offerts	
	Innovation des produits adaptés aux besoins de la clientèle	
	Gestion des risques	
	Renforcement des capacités du personnel	
	Gestion des crédits en retard	

4. Parmi les défis suivants, quels sont ceux pour lesquels, vous avez déjà sollicité de l'assistance ou suivi une formation?

	Accès au financement	
	Qualité des ressources humaines	
	Accès au marché et aux sources d'approvisionnement	
	Définition et mise en œuvre d'une stratégie efficace et motivation du personnel	
	Accès à l'information économique (information sur les besoins des clients et les concurrents, perspectives économiques etc)	
	Maîtrise des coûts des produits et services	
	Innovation des produits adaptés aux besoins de la clientèle	
	Gestion des risques	
	Renforcement des capacités du personnel	
	Gestion des crédits en retard	

5. Comment avez-vous trouvé le service (ou la formation suivie) dont vous avez bénéficié ?

	Correspond à mes besoins – m'a permis de relever le défi	
	M'a permis de résoudre mes problèmes dans une certaine mesure	
	Passable	
	Peu adapté à mes besoins et à mes attentes	
	Ne correspondait pas du tout à ce à quoi je m'attendais	

6. Pensez-vous solliciter les services d'un conseil/consultant dans le futur pour relever les défis dans la gestion de votre entreprise ?

Assurément	
Certainement mais ça dépend	
Pourquoi pas	
Il y a peu de chance	
Je ne pense pas	

7. Qu'est-ce qui devrait être offert pour que vous sollicitiez à nouveau ces services (par ordre de criticité – 1 à 5) ?

L'expérience du consultant	
La méthodologie	
L'écoute et l'orientation client	
L'originalité des solutions proposées	
Le prix et les conditions de paiement	
Service après-vente (Accompagnement)	

8. Parmi les défis suivants, quels sont ceux pour lesquels vous pourriez solliciter les services d'un conseil/consultant/Assistance/formateur dans le futur ?

Accès au financement	
Amélioration de la qualité des ressources humaines	
Accès au marché et aux sources d'approvisionnement	
Définition et mise en œuvre d'une stratégie efficace et motivation du personnel	
Accès à l'information économique (information sur les besoins des clients et les concurrents, perspectives économiques etc)	
Maîtrise des coûts	
Innovation des produits adaptés aux besoins de la clientèle	
Gestion des risques	
Renforcement des capacités du personnel	
Gestion des crédits en retard	

9. Suivant quelle fréquence vous pourriez solliciter ces services ?

	Sur une base régulière	
	De temps en temps	
	En cas de besoin	
	Presque jamais	
	Jamais	

10. Quel devrait être la durée d'une formation pour que vous y participiez (ou fassiez participer vos employés) ?

	Une journée	
	2 à 3 jours	
	3 à 5 jours	
	5 à 10 jours	

11. Quel devrait être le coût d'une formation (de deux jours) pour que vous y participiez (ou fassiez participer vos employés) ?

	Moins de 90.000 (1 350 000 GNF)	
	90.000 à 100.000 (1 350 000 à 1500 000 gnf)	
	100.000 à 120.000 (1 500 000 à 1800 000 gnf)	
	120.000 à 145.000 (1 800 000 à 2 175 000 gnf)	
	145.000 à 200.000 (145000 à 3000 000 gnf)	

12. Quel mode de facturation vous conviendrait pour les services que vous pourriez solliciter (par ordre de préférence) ?

	Contrat annuel avec redevance mensuelle (fixe)	
	Facturation ponctuelle	
	Facturation fixe + variable au résultat	
	Pourcentage du résultat réalisé	
	Mutualisation des coûts par services groupés	

13. Quel est le niveau de votre portefeuille ?

	<b>Dépôt (épargne)</b>	
	Inférieur à 266 000 0000 ( 4 milliards GNF)	
	266 000 000 à 667 000 0000 (4 milliards à 10 milliards GNF)	
	667 000 000 à 2 667 000 000 (10 milliards à 40 milliards GNF)	
	Plus de 2 667 000 000 ( 40 milliards GNF)	
	<b>Crédit encours</b>	
	Inférieur à 7 milliards	
	7 à 10 milliards	
	10 à 30 milliards	
	Plus de 30 milliards	
	<b>Crédit en retard</b>	
	De plus de 90 jours < à 5% de l'encours	
	De plus de 90 jours > à 5% de l'encours	

14. Quel pourcentage du volume votre activité d'affaires seriez-vous prêt à consacrer à la sollicitation de ces services ?

	Moins de 2%	
	2% à 4%	
	4% à 5%	
	5% à 10%	
	Plus de 10%	

15. Parmi les médias suivants, quels sont ceux que vous suivez (utilisez plus) (par ordre d'intérêt) ?

	Internet	
	TV	
	Radio	
	Journal (quotidien)	
	Magazine (hebdomadaire & mensuel)	

16. Parmi les moyens suivants, quels est le plus adapté pour vous contacter (garder contact) avec vous ?

	E-mail (Newsletter)	
	Téléphone/mobile	
	TV	
	Radio	
	Brochure, Magazine, Journal	
	La poste	

17. Quelles sont vos conseils et suggestions pour l'efficacité dans la prestation des services attendus ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Merci de votre contribution

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
REMERCIEMENTS .....	I
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES ANNEXES.....	VI
SOMMAIRE .....	VII
RESUME DU PROJET.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DU PROJET ET ETUDE DES BESOINS.....	7
Chapitre 1 : Présentation du projet et méthodes de collecte données .....	8
1.1 Présentation du projet.....	8
1.1.1 Stratégie.....	9
1.2 Méthodes de collecte et d'analyse des données .....	11
1.2.1 Méthodologie de collecte des données : .....	11
1.2.2 Etude documentaire.....	11
1.2.3 Etude qualitative.....	12
1.2.4 Etude quantitative.....	12
1.2.5 Méthodologie d'analyse des données.....	12
1.3 Difficultés rencontrées .....	12
Chapitre 2 : Présentation du promoteur et Étude des besoins (ou du marché).....	13
2.1 Présentation du promoteur .....	13
2.2 Etude des besoins .....	13
2.2.1 Besoins institutionnels, Matériels et Ressources humaines .....	13
2.2.1.1 Besoins institutionnels.....	13
DEUXIEME PARTIE: ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET .....	17
Chapitre 3 :Plan opérationnel du projet (Propositions juridiques, techniques, marketing et financières).....	18
3.1 Propositions juridiques, techniques et organisationnelles du projet .....	18
3.1.1 Proposition juridique du projet.....	18
3.1.2 Proposition technique du projet.....	19
3.1.3 Proposition organisationnelle du projet.....	24

3.2 Propositions marketing et financières du projet.....	25
3.2.1 Propositions marketing.....	25
3.2.1.1 Présentation du secteur.....	25
3.2.1.2 Analyse du marché.....	25
3.2.1.3 Résultat de l'étude de marché.....	26
3.2.1.4 Analyse de la concurrence.....	28
Groupe de concurrents.....	28
3.2.1.5 Analyse SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats).....	30
3.2.1.6 Description des produits/services.....	30
3.2.2 Propositions Financière.....	34
3.2.2.1 Coût financement.....	34
3.2.2.2 Bilan d'ouverture.....	36
3.2.2.3 Remboursement et charges financière.....	36
3.2.2.4 Récapitulatif des prestations et taux d'utilisation des capacités de production.....	37
3.2.2.5 Chiffres d'affaires prévisionnels.....	38
3.2.2.6 Dotations aux amortissements.....	39
3.2.2.7 Estimation des charges d'exploitation.....	39
3.2.2.8 Seuil de rentabilité.....	40
3.2.2.9 Comptes de résultats prévisionnels.....	41
Chapitre 4 : Résultats attendus, perspectives et planning des activités.....	47
4.1 Résultats attendus du projet.....	47
4.1.1 Niveau promoteur et le personnel.....	47
4.1.2 Niveau national.....	47
4.1.3 Niveau clientèle.....	47
4.1.4 Niveau CESAG.....	47
4.1.5 Chaines des effets du projet.....	48
4.2 Perspectives et planning des activités.....	49
4.2.1 Perspective.....	49
4.2.2 Planning des activités.....	50
CONCLUSION GENERALE.....	51
BIBLIOGRAPHIE.....	54
ANNEXES.....	55
TABLE DES MATIERES.....	78

CESAG - BIBLIOTHEQUE