



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'études**

**THEME**

**ETUDE DE FAISABILITE D'UN  
CABINET D'AUDIT ET DE CONSEIL AU  
SENEGAL :  
« HYPOTHENUSE »**

**Présenté par :**

**Monsieur El Hadji Malick CISSE**

**Encadré par :**

**Docteur Bertin CHABI,  
enseignant au CESAG**

**Octobre 2016**

## **LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS**

### **A- Tableaux**

Tableau 1 : Les indicateurs de la variable explicative page 10

Tableau 2 : Le plan de financement page 41

### **B- Schémas**

Schéma 1 : Modèle d'étude page 11

Schéma 2 : Organigramme du projet page 29

ORISSA - BIBLIOTHEQUE

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

ARMP : autorité de régulation des marchés publics

DCMP : Direction centrale des marchés publics

DDR : Délai de récupération

CESAG : Centre d'études supérieures africain en gestion

CAF : Capacité d'autofinancement

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

GIE : Groupement d'intérêts économiques

RUMI : Rendement de l'unité monétaire investie

SA : Société Anonyme

SARL : Société à responsabilité limitée

SYSCOA : Système comptable ouest africain

VAN : Valeur actuelle nette

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>5</b>
<b>PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>6</b>
<b>PRESENTATION GENERALE.....</b>	<b>8</b>
Objet de l'étude .....	8
Objectifs de l'étude.....	
Intérêt de l'étude.....	8
Démarche de l'étude : .....	9
Plan de l'étude.....	12
Délimitation de l'étude : .....	12
<b>PRESENTATION DU PROJET ET DES BESOINS : .....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET DES METHODES DE COLLECTES DES DONNEES.....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DES BESOINS .....</b>	<b>17</b>
<b>ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET .....</b>	<b>24</b>
<b>CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET.....</b>	<b>25</b>
3.1. PROPOSITION JURIDIQUE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE DU PROJET.....	25
3.1.2. L'étude sociale : .....	27
3.2. PROPOSITION MARKETING ET FINANCIERE DU PROJET .....	31
<b>CHAPITRE 4 : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANNING DES ACTIVITES.....</b>	<b>38</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>45</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

Au lendemain des indépendances, les dirigeants africains nourrissaient un développement rapide des pays naissants. La fin du colonialisme avait libéré de nouvelles énergies et ces dirigeants étaient résolus à ce que leur pays rattrape le niveau de développement des pays industrialisés. Il fallait sans tarder aller au bout de l'ignorance, de la pauvreté et de la maladie. Pour y parvenir, la communauté des bailleurs de fonds (Banque mondiale, Fonds monétaire international, Système de nations unies), etc., va fournir des ressources considérables pour amorcer le processus de développement. L'exemple du Sénégal est plus qu'illustratif. Après cinquante-six (56) ans, les performances enregistrées ne sont pas, du tout, significatives. La fraude, la corruption et la concussion restent encore des défis à relever. Cet échec des politiques publiques a fait prendre conscience aux dirigeants africains de ce qu'il faut repenser autrement le développement en accordant une place prépondérante au secteur privé et la mise en place de règles de Bonne Gouvernance économique et financière. En effet, ce retard trouve ses fondements, entre autres, dans la mal gouvernance caractérisée par le détournement des objectifs et des ressources, l'absence de contrôle efficace, l'impunité des dirigeants et l'insuffisance de ressources humaines de qualité.

Pour ce qui concerne la gouvernance économique et financière, l'internalisation des directives de l'UEMOA, en matière de passation de marchés, en 2007, est un tournant décisif pour la réalisation de commandes publiques dans un contexte de transparence, de liberté d'accès et de traitement équitable de fournisseurs. Ce sous-secteur des marchés publics va se développer petit à petit en Afrique de l'Ouest. Cependant, aujourd'hui, la performance de l'achat public est fortement limitée par un manque de planification et le respect des plans de passation..., au Sénégal.

L'audit systématique de la passation des marchés et la mise en œuvre de cartographies des risques des achats pourraient fortement contribuer à combattre la fraude et la corruption dans le domaine des marchés publics.

## **PROBLEMATIQUE**

Face aux exigences des politiques publiques en matière de bonne gouvernance économique et financière, et le faible niveau des audits des achats des autorités de la commande publique<sup>1</sup>, l'Etat a pris conscience de la nécessité d'un système de passation performant.

Néanmoins des problèmes subsistent ou s'aggravent même. On a constaté une mauvaise planification des achats, des fractionnements, une augmentation des marchés par entente directe, un faible niveau de maîtrise des règles (d'après notre enquête) et parfois de la fraude<sup>2</sup>.

De plus, dans un monde de plus en plus déréglementé, globalisé, il n'est pas permis de penser qu'on peut faire l'économie d'une révolution managériale. Les administrations publiques doivent faire mieux, mieux acheter. A défaut, leurs dirigeants seront limogés et leur réputation de gestionnaire ternie par l'audit a posteriori de leur commande publique. Il est alors impérieux pour survivre de maîtriser les variables : coût, qualité, délai, flexibilité, et la gestion des risques.

Conscientes de ce défi majeur, pour assurer leur pérennité, certaines entreprises ont surtout besoin un management basé sur les risques pour ce qui concerne les achats. C'est dans ce contexte que notre cabinet d'audit et de conseils va proposer des services de cartographies des risques des achats, d'audit et de prévention de la fraude.

Même s'il n'existe pas de chiffres officiels, une enquête menée par l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (2013) étale la dynamique des cabinets dans le domaine de l'audit. Cependant, de nombreuses difficultés frappent ces sociétés (les cabinets) et les

---

<sup>1</sup> Rapport ARMP 2013

<sup>2</sup> Rapport d'audit ARMP, 2011, 2012, 2013

conduisent à la faillite. Ces nombreuses faillites peuvent être expliquées par plusieurs raisons à savoir :

- ✓ Absence de contrat d'audit financier et comptable ;
- ✓ Certains cabinets n'accordent pas assez d'importance à la formation et au renforcement des compétences ;
- ✓ Le faible degré de marketing. Les sociétés ne font pas souvent de publicité pour se faire connaître et étaler les avantages de la cartographie.

Pour éviter ces problèmes notre entreprise « Hypoténuse » pour sa mise en place va faire l'objet d'études de faisabilités approfondies.

Les cabinets d'audit auront à se battre contre ceux de la sous-région ou des pays développés. Pour soutenir cette concurrence, ils doivent proposer des services apportant des outils et des techniques de gestion modernes, novateurs qui propulseront les entreprises vers une gestion efficace, un management nouveau, à l'ère des nouvelles technologies.

Ces études ont pour objectif principal, sur la base des données recueillies sur le marché, de mettre en relief les conditions de rentabilité et de viabilité de notre cabinet « HYPOTHENUSE ». Notre étude se propose donc de rechercher les conditions de faisabilité d'un projet de création d'une entreprise d'audit et de conseils au Sénégal dans le domaine surtout de l'Achat public et privé.

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde pour reconnaître que l'investissement privé joue un rôle déterminant dans le développement d'un pays car il favorise l'emploi, stimule la production et la consommation, donc la croissance économique et le développement. La naissance et le développement de cabinet d'audit peuvent être perçus comme des conditions nécessaires pour une meilleure gouvernance d'entreprises.

## **PRESENTATION GENERALE**

### **Objet de l'étude**

La présente étude porte sur la création d'une entreprise d'audit et de conseils spécialisée dans les achats et la cartographie des risques. Dans le cadre de ce projet, nous ferons une étude de faisabilité pour la création de ladite entreprise.

### **Objectifs de l'étude**

#### **a. Objectif général :**

Notre étude a pour objectif général de contribuer à l'amélioration du management des entreprises publiques.

#### **b. Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques sont :

- Faire l'étude de faisabilité d'un projet de création d'audit dans le sous-secteur des marchés publics ;
- Montrer dans quelle mesure le cabinet « HYPOTENUSE » va améliorer la compétence managériale des dirigeants.

### **Intérêt de l'étude**

L'intérêt de l'étude se situe à deux niveaux :

#### **➤ Au plan personnel :**

Cette étude me permet de mettre en évidence la formation reçue au CESAG en Audit et Contrôle de Gestion. Elle me permet, premièrement, d'obtenir mon diplôme de MBA en Audit et Contrôle de Gestion ; deuxièmement, elle m'offre de nouvelles opportunités de formation et d'emploi.



➤ **Au plan national :**

La présente étude aboutit à la création d'une entreprise d'Audit au Sénégal dans le sous-secteur de des marchés publics. Elle contribuera donc à la création de richesse, d'emploi, une meilleure prise en charge des problématiques de la passation des marchés. Et enfin, elle permettra de réduire la pauvreté dans le pays.

**Démarche de l'étude :**

Après avoir présenté le projet et la méthode de collecte des données, nous passerons en revue toutes les phases de la conception du projet. Ensuite nous présenterons les résultats de l'étude issue de la recherche documentaire effectuées sur le terrain. Enfin nous terminerons par nos recommandations.

L'offre de service ou de biens de qualité, garantit la viabilité de toute entreprise. Ainsi l'étude de faisabilité ou la conception sera la variable explicative ou indépendante, tandis que la rentabilité est la variable expliquée ou dépendante. Il a été démontré que d'autres variables influent sur la rentabilité d'un projet ou d'une entreprise. Ce sont :

- Le leadership de l'équipe dirigeante ;
- Les facteurs externes au projet : il s'agit d'une nouvelle technologie, d'une réglementation, de politiques économiques adoptées par les pouvoirs publics.

Les variables que nous avons jugées pertinentes pour l'étude de faisabilité du projet sont : l'étude de marché, l'étude technique, l'étude institutionnelle et l'étude financière. Les indicateurs sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Les indicateurs de la variable explicative**

LES VARIABLES EXPLICATIVES	INDICATEURS
ETUDE DE MARCHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>OFFRE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre annuel d'agents</li> <li>• Typologie des agents</li> <li>• Les commissions</li> <li>• Positionnement du produit</li> </ul> </li> <li>➤ <b>DEMANDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La quantité actuelle et potentielle</li> <li>• Le taux d'évolution du marché</li> <li>• La qualité des agents</li> <li>• Attitude des clients</li> </ul> </li> </ul>
ETUDE TECHNIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de production</li> <li>• Les inputs nécessaires</li> <li>• Capacité de placement</li> <li>• Localisation</li> </ul>
ETUDE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le statut juridique du projet</li> <li>• Les principales fonctions</li> <li>• Les différents postes de travail</li> <li>• Les tâches à accomplir</li> <li>• Les compétences du personnel</li> </ul>

Source : AFITEP

Les indicateurs que nous avons jugés les plus pertinents pour apprécier la rentabilité d'un projet sur le plan financier sont : la Valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne, le délai de récupération et le rendement de l'unité monétaire investi.

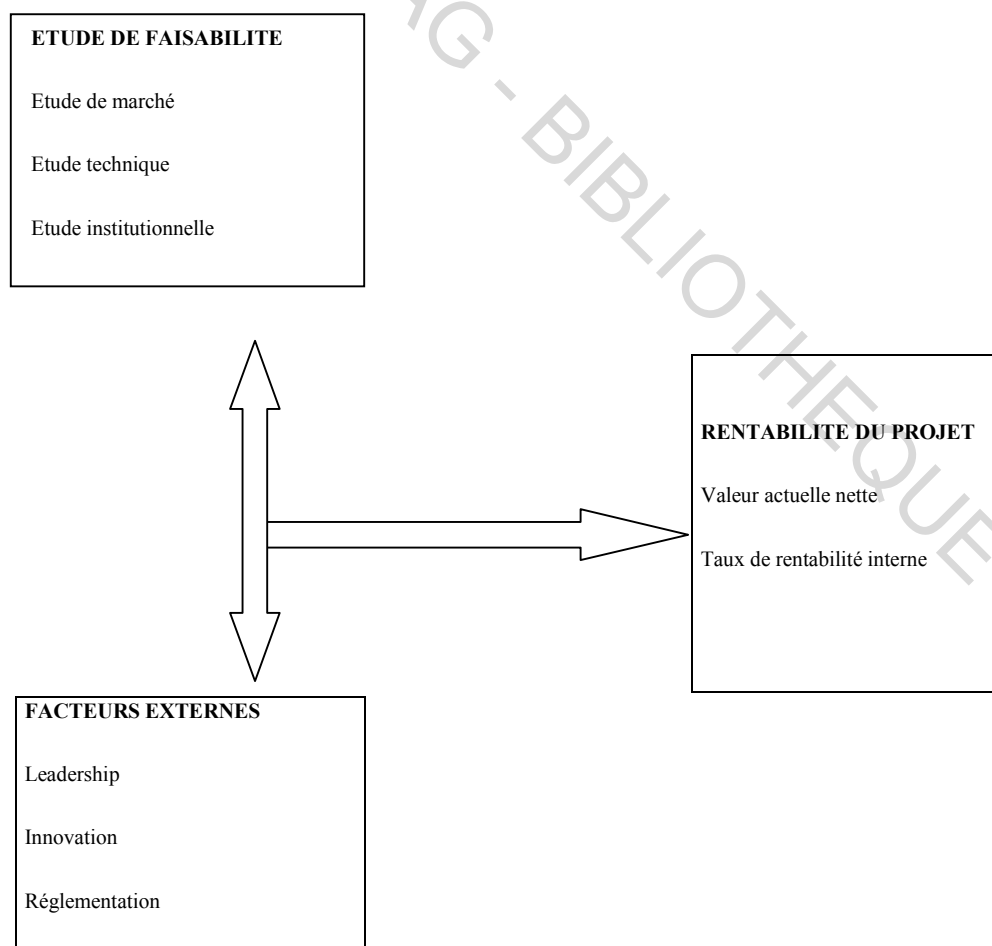
### **Le modèle de l'étude :**

L'étude de faisabilité va nous permettre de dire si la création du cabinet « HYPOTHENUSE » va être rentable ou pas. Cette étude nécessite certes, des connaissances approfondies, mais d'autres facteurs tels que les compétences managériales peuvent influencer sur la viabilité du projet.

Plusieurs entreprises n'ont pas pu survivre parce qu'elles avaient des difficultés à s'adapter aux changements, aux nouvelles technologies et à une nouvelle réglementation.

Ce modèle est présenté dans le schéma suivant :

### **Schéma 1 : Modèle d'étude**



Source : AFITEP

La variable « facteurs externes ne fera pas l'objet d'une analyse approfondie au cours de cette étude.

**Plan de l'étude :**

L'étude s'articule autour de deux parties en dehors de l'introduction générale qui comprend la problématique et la présentation de l'étude.

La première partie traitera dans son chapitre premier, la **présentation détaillée du projet et la méthode de collecte des données**. Dans le second chapitre, nous aborderons la **présentation du promoteur et l'étude des besoins**.

La deuxième partie présentera d'abord le **plan opérationnel du projet**, en son chapitre premier. C'est là que nous ferons l'analyse de faisabilité du projet de création de l'entreprise « HYPOTHENUSE », au Sénégal. Ensuite nous présenterons **les résultats attendus et les perspectives**, dans le second chapitre. En conclusion générale, nous résumerons succinctement notre projet professionnel.

**Délimitation de l'étude :**

L'étude porte essentiellement sur la phase de conception d'un projet d'entreprise avant sa mise en œuvre. Il s'agit d'une idée originale dans le domaine des marchés publics.

**PRESENTATION DU PROJET ET  
DES BESOINS :**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET DES METHODES DE COLLECTES DES DONNEES :**

Dans ce chapitre nous allons faire une présentation du projet et les méthodes de collecte de données.

### **1. Présentation du projet :**

#### **a. Du point de vue quantitatif :**

Le cabinet « HYPOTHENUSE » compte employer un auditeur sénior et deux auditeurs stagiaires ayant une compétence en finance et comptabilité. Une assistante, aussi, sera embauchée, pour la gestion des activités administratives.

L'auditeur sénior est un expert en passation des marchés de plus sept ans d'expériences professionnelles et titulaire d'un MBA en Audit et Contrôle de gestion.

Pour ce qui concerne les stagiaires, ils sont titulaires d'un MBA en Audit et Contrôle de Gestion avec une formation de base en comptabilité et finances.

Au besoin et selon la demande, le cabinet pourra renforcer son personnel grâce à la contractualisation.

#### **b. Du point de vue qualitatif :**

Dans cette partie, nous traiterons respectivement la localisation de « HYPOTHENUSE », sa mission, la typologie de l'offre, les honoraires.

##### **➤ La localisation géographique :**

Le cabinet sera implanté dans la ville de Dakar, plus précisément à la Sicap Mermoz villa n° 12756 lot B. C'est une zone très accessible qui relie le centre-ville et la banlieue dakaroise. Le numéro téléphonique de l'entreprise est 00338641220. L'adresse mail est la suivante : [hypothénuse.sen@gmail.com](mailto:hypothénuse.sen@gmail.com).

➤ **La mission du Cabinet » :**

La mission du cabinet sera :

- Auditer les « processus achats » pour toutes les entreprises publiques et privées ;
- Réaliser la cartographie des risques des entreprises ;
- Appui-conseil en matière d'élaboration de dossiers de soumission aux marchés publics ; pour les petites et moyennes entreprises.

➤ **La typologie de l'offre :**

De manière spécifique, le cabinet est composé d'auditeurs dotés d'une conscience professionnelle irréprochable. La faible maîtrise de la passation des marchés par certains acteurs et les PME, nous amène à proposer l'offre de services d'audit de conformité, de performance, de stratégie et de management. Ces missions seront précédées d'activités de cartographies des risques afin d'identifier les zones de risques potentiels.

A côté de cette activité principale, le cabinet exercera des activités supports telle l'appui-conseil pour élaboration de dossiers de soumission aux marchés publics.

➤ **Les honoraires :**

Les honoraires ou commissions sont généralement fixés deux cent mille (200.000) francs, après intégration de la TVA (18%).

Le cabinet supportera les charges patronales (sécurité sociales + IPRES+CFCE) et collecte la TVA facturée qu'elle verse, par la suite à l'Etat.

## **2. Méthodes de collecte des données**

Nous avons effectué l'étude en nous attachant des services de l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). Cette structure nous a permis de recueillir les données relatives à notre environnement économique, politique et social. L'ANSD nous a fournis des informations sur l'offre et la demande actuelle et future.

Nous avons ensuite consulté cinq (5) cabinets d'audits, pour obtenir les données concernant le

prix moyen d'une mission d'audit, le prix moyen d'une journée de formation et le prix moyen pour une cartographie des risques.

Cette enquête nous a aussi permis d'obtenir les données concernant les ressources nécessaires, pour un cabinet.

L'étude porte essentiellement sur la phase de conception d'un projet d'entreprise avant sa mise en œuvre. Il s'agit d'une idée originale dans le domaine des marchés publics.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DES BESOINS**

Dans ce second chapitre, nous allons présenter le promoteur et ensuite identifier les besoins du projet.

### **1. Présentation du promoteur**

Le promoteur est titulaire d'un Master Business Administration en Audit et Contrôle de Gestion du CESAG. Il a auparavant réalisé des études de niveau Master en Gestion des projets et Economie de la Santé.

Le promoteur est aussi membre du laboratoire de Finance Organisation Contrôle et Stratégie de la Faculté des Sciences économiques et de Gestion de l'UCAD où il a obtenu le diplôme de Master Recherche de Sciences de gestion.

Le promoteur a validé une expérience professionnelle de plus de cinq (5) années en passation des marchés publics au Ministère de l'Economie des Finances et du Plan, après avoir été superviseur d'un réseau de commerciaux dans le sous-secteur pharmaceutique. Il fut enseignant permanent à l'Ecole nationale de Développement sanitaire et social (ENDSS). A cet effet, il avait en charge des cours d'Economie de la Santé, Etude de faisabilité, Comptabilité et finances.

### **2. Etude des besoins (étude de marché)**

#### **2.1. La part des cabinets d'audit dans l'Economie sénégalaise**

Depuis 2000, la réédition de compte a connu un essor considérable. La gestion accrue sur les résultats et les défis en matière de développement ont amené certaines entreprises publiques ou privé à commandé régulièrement des missions d'audits. Les rapports d'audit pour ce qui concerne la passation des marchés sont régulièrement publiés et le nombre a sensiblement augmenté en 2015 (ANSD, ARMP, DCMP). Aussi sur le plan macroéconomique, on note l'évolution remarquable de la valeur ajoutée dans ce secteur. Notre cabinet en phase de projet ou de conception, donc sa contribution est nulle pour l'instant dans l'économie sénégalaise.

## **2.2. Analyse de l'offre**

### **2.2.1. Analyse quantitative de l'offre**

La formation et l'audit nécessitent l'intervention de plusieurs experts d'horizons différents. Le corps sera essentiellement constitué de spécialistes dans le domaine de la gestion et du droit. Au total il va s'agir d'une dizaine d'intervenants comprenant : financiers, comptables, spécialiste en passation et exécution des marchés publics, juristes des affaires, juristes du travail, fiscalistes, spécialistes en systèmes d'informations, des universitaires spécialistes en audit et en contrôle de gestion. Le projet compte démarrer avec deux (2) missions par années. Les études révèlent que notre potentiel relationnel dans le cadre du contrôle a priori des marchés publics nous permet de développer la contractualisation.

### **2.2.2. Analyse qualitative de l'offre**

Dans cette partie, nous traiterons respectivement la localisation du projet, sa mission, la typologie de l'offre, les concurrents, les honoraires.

#### **La localisation géographique :**

Le projet « HYPOTHENUSE » sera implanté dans la ville de Dakar, plus précisément à la Sicap villa n° 5065.Q. La zone est relativement accessible et le numéro téléphonique est 00338641220. L'adresse mail est la suivante : [hypothénuse.sn@gmail.com](mailto:hypothénuse.sn@gmail.com).

#### **La mission du projet « Hypoténuse » :**

La première mission du projet est l'amélioration du système de gestion au Sénégal. Le projet vise également, à contribuer dans l'accès des petites et moyennes entreprises à la commande publique. Le projet participe aussi à la formation continue des professionnels, donc un développement des compétences dans les affaires. Enfin, le projet « hypoténuse » vient renforcer ou compléter les différents types d'audit réalisés dans l'administration publique ou privée en mettant surtout l'accent sur la performance du « processus achat ».

### **Les concurrents :**

Les concurrents directs potentiels sont constitués par les cabinets BSC, Grant Thornton, KPMG, Groupement GSM et groupement BARRY qui organisent interviennent très souvent dans l'audit a posteriori des marchés publics.

Les autres concurrents sont constitués par les vérificateurs a priori de la passation (DCMP) qui souvent font de l'audit de performance dans le cadre de leur mission appui conseil.

**La typologie de l'offre :** L'audit de performance de la passation des marchés sera assuré par des experts. Cette offre comprendra des missions de cartographies des risques et des missions d'audit d'efficacité et de formation.

- Objectif général : est de participer à l'amélioration du système de la commande publique.
- Objectifs spécifiques : Rendre les administrations performantes :
  - Dans la passation des marchés ;
  - Dans la soumission des offres ou des propositions ;
  - Dans la prévention des litiges, des recours et des fraudes.

Notre mission sera composée de deux axes d'innervation :

#### **Axe 1**

- Cartographie des risques procurement ;
- Cartographie des risques de fraudes dans la commande publique ;
- Audit d'efficacité du système d'information de la passation des marchés ;
- Audit d'efficacité du système de management de la commande publique ;
- Audit d'efficacité du système du « processus achat ».

#### **Axe 2**

- Formation sur la passation des marchés publics ;
- Préparation de dossier d'appel d'offres et de proposition et à la soumission.

L'expérience que nous avons en matière de passation de marchés et en audit ainsi que les entretiens réalisés avec les autorités contractantes et chefs d'entreprises nous ont permis de

concevoir ces thèmes d'actualité. Ces derniers sont aussi conformes aux besoins des différents acteurs de la commande publique (rapport Armp, 2014).

La formation et les missions d'audit seront organisées comme suit : le matin de 9 heures à 13 heures 30 minutes du lundi au vendredi. A côté de cette activité principale d'audit et de formation, le projet exercera des activités supports telles le conseil sur la passation et la soumission.

### **2.2.3. Le prix des honoraires :**

Le prix est établi après la production du rapport de fin de missions et est déterminé sur la base d'un montant forfaitaire de deux cent mille (200.000) francs par jour en cours de mission.

### **2.3. Analyse de la demande :**

L'enquête sur le terrain a montré l'existence d'une demande potentielle sur le marché. Beaucoup d'autorités contractantes ne maîtrisent pas la passation des marchés (rapports d'audit 2014). Cette affirmation est aussi valable pour les petites et moyennes entreprises (PME) (sources : données de l'Agence de développement des PME).

Nous avons aussi discuté avec a été aussi l'occasion de les sensibiliser et de susciter de l'intérêt de cette assistance technique.

Nous avons décelé les situations dans lesquelles la cible est amenée à demander les services d'un spécialiste en passation des marchés publics ou d'un auditeur du processus « achat ». Il s'agit souvent dans le cadre :

- D'audit de l'ARMP ;
- De modification d'une situation politique ;
- De nomination d'un nouveau directeur général ;
- De lenteur dans le processus des avis de non objection du contrôle a priori ;
- De projets sous financement des partenaires techniques et financiers.

### **2.4. Quelques éléments d'analyse de la concurrence**

Nous présenterons ici les forces, et les faiblesses.

#### **2.4.1. Les forces des concurrents :**

Les concurrents directs (Groupement BARRY, Grant Thornton, KPMG, GSM, etc.) ont une grande notoriété en matière d'audit. En plus, ils sont présents sur le plan international par conséquent ils ont beaucoup de moyens. Ils ont aussi la capacité de préfinancer des missions d'audits. Leur compétence dans la certification des comptes ne souffre d'aucune contestation.

#### **2.4.2. Les faiblesses :**

- Le manque d'experts spécialistes en passations des marchés ayant travaillé dans le contrôle a priori des marchés ;
- Le type d'audit (conformité) commandité non conforme aux besoins des autorités contractantes ;
- La non prise en compte du contexte organisationnel dans l'audit de la passation et de l'exécution.

#### **2.5. Les facteurs clés de succès sur ce marché :**

La viabilité du projet de création du cabinet « hypoténuse » dépendra de la prise en compte d'un certain nombre de facteurs, à savoir :

- La prise en compte des besoins des autorités contractantes en matière d'audit des marchés ;
- L'intervention du cabinet dans la préparation à la soumission pour les PME ;
- La cartographie des risques du processus « achat » ;
- La compétence et un niveau de conscience élevé des formateurs.

#### **2.6. Analyse des contraintes et des opportunités**

##### **2.6.1. Les contraintes :**

Les contraintes majeures que nous avons identifiées sont :

- L'absence de partenaires financiers ;
- La nécessité d'intervention d'autres experts ;
- Le lobbying au niveau de l'autorité de régulation des marchés publics.

### **2.6.2. Les opportunités :**

Les opportunités du secteur sont :

- L'existence de demandes non satisfaites qualitativement ;
- Le besoin en investissements faible ;
- La disponibilité des locaux ;
- La notoriété de l'innovation en matière d'audit d'efficacité des marchés publics ;
- La disparition du contrôle a priori avec la gestion.

### **2.7. Les besoins en inputs**

Les besoins en inputs doivent faire l'objet d'une étude très poussée pour assurer le fonctionnement normal du projet.

Au-delà des besoins quantitatifs des facteurs de production, chaque année, on détermine les spécifications des biens à rechercher, les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères, les conditions d'approvisionnement : prix, quantités minimales, transport, régularité. C'est à ce niveau que l'on vérifie les disponibilités des utilités (eau, électricité, carburants), des moyens de communication, les besoins en main d'œuvre.

Le projet de création d'un cabinet d'audit compte signer démarcher des entreprises publiques ou privées afin de permettre l'amélioration du contrôle interne du processus « Achat ».

Nous signerons des contrats de partenariat de partenariats aux fins d'améliorer de manière continue les procédures internes. Par ailleurs, des activités de formation en cartographie des risques seront organisées à l'intention des organisations publiques et privées qui en feront la demande sur la base une campagne d'information. Nous envisageons aussi contractualiser avec des petites et moyennes entreprises pour les aider à la soumission aux marchés publics. De ce point de vu, le projet aura besoin des éléments ci-après.

#### **a. Les investissements :**

Les investissements sont constitués des aménagements, du matériel et mobiliers de bureau, du matériel informatique, et d'une photocopieuse. Le montant prévisionnel est de cinq millions (5.000.000) FCFA.

b. **Les utilités :**

Il s'agit de la consommation en eau, en électricité, et en carburant. Ces intrants sont disponibles sur le marché local. Il est important que l'on prévoie un groupe électrogène du fait des coupures d'électricité intempestive au Sénégal, dont le montant est compris dans celui des investissements susmentionnés.

c. **Les ressources humaines :**

Pour la main d'œuvre, l'offre de service est présente au Sénégal. Le projet compte employer une (1) personne permanente (le promoteur). Le promoteur sera le gérant. L'entreprise fera intervenir des consultants en matière juridique fiscale et comptable qui seront rémunérés selon la mission et le barème en vigueur. Nous ferons appel à deux stagiaires titulaires d'un diplôme d'audit, par an.

Pour les utilités et les ressources humaines, leurs montants sont inclus dans les charges d'exploitation et se chiffrent à environ un million (1 000 000) de francs par mois.

d. **La capacité de contractualisation :**

La capacité de contractualisation d'au moins deux (2) missions par mois à la première année et de quatre (4) missions par mois en année de croisière. Cette augmentation de la capacité a engendré des dépenses supplémentaires surtout au niveau des consommables.

# **ETUDE DE FAISABILITE DU CABINET « HYPOTHENUSE »**

ESAG - BIBLIOTHEQUE



## **CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET**

Dans ce chapitre nous ferons l'étude opérationnelle du projet qui comporte des propositions du point de vue institutionnelle et organisationnelle et des propositions financières et commerciales.

### **3.1. PROPOSITION JURIDIQUE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE DU PROJET**

#### **3.1.1. Du point de vue technique :**

Cette étude vise à déterminer principalement si le projet est techniquement faisable, à sélectionner la technologie adéquate, à choisir un processus de transformation approprié, à agencer de façon optimale les différents intrants du projet et à identifier l'ensemble des coûts inhérents à la réalisation et à l'opérationnalisation de ce dernier.

##### **3.1.1.1. Le processus :**

Le service consistera à :

- Rencontrer les grandes entreprises publiques et privées afin de faire connaître la structure ;
- Faire une sélection des entreprises auditées et ayant présentées des non-conformités publiés ;
- Proposer des séminaires de cartographie des risques ;
- Signer des conventions avec les entreprises cibles.
- Participer à tous les appels d'offres du secteur d'activité.

Le processus de production est déclenché par la réception des termes de références des appels d'offres des clients. Cependant des démarches seront menées afin de nouer des contrats d'audits, de conseils avec des entreprises privées ou para publiques.

### **3.1.1.2. La localisation :**

Le projet sera localisé à Dakar. Les bureaux seront ouverts à la SICAP Mermoz villa numéro 12675/B. La maison appartenant à l'initiateur du projet, donc les charges locatives seront absentes des dépenses d'exploitation. Les autres motifs qui ont motivés ce choix sont :

- L'accessibilité facile ;
- La disponibilité des utilités ;

### **3.1.1.3. Le Calendrier de réalisation :**

Cette période peut s'étendre sur une année (la première année du projet). C'est le temps durant lequel les études seront faites, des démarches administratives menées. Elle correspond aussi à l'installation du matériel et au recrutement de stagiaires et à l'information des clients avant le début de la production. Les principales insuffisances que l'on rencontre très souvent dans les dossiers techniques sont :

- La sous-estimation des coûts due aux facteurs suivants : estimateurs inexpérimentés, interférence politique ;
- Le surdimensionnement des équipements ;
- L'optimisme exagéré des calendriers de réalisation ;
- L'absence d'hypothèse sur les variations futures des coûts.

Pour éviter toutes ces insuffisances, l'étude technique doit, dès le début, bénéficier de la plus grande attention de l'analyste.

Après avoir choisi un processus de production, le niveau de technicité requis, et la localisation du projet, il est important de savoir si le projet est compatible avec les traditions, les valeurs du milieu dans lequel elle sera implantée : c'est l'étude sociale du projet.

### **3.1.2. L'étude sociale :**

L'étude sociale est aussi une étape importante de la préparation du projet. C'est à ce niveau que l'on étudie la compatibilité du projet avec les traditions, les valeurs, l'organisation de la population cible. On propose également les stratégies à adopter pour implanter le projet avec succès. Les principaux éléments à analyser sont :

- Les caractéristiques démographiques et socioculturelles (cultures matérielles, éducation, religion, la façon de conduire les affaires) ;
- La migration interne ;
- L'organisation de la production (ménage et familles, division sociale du travail, rôle de la femme, régime foncier, types d'organisation locales de la production...);
- Systèmes de valeurs, coutumes ;
- La stratégie pour faire adopter le projet par les populations.

Le cabinet d'audit est très adapté au contexte de nouvelle gestion publique. Cependant des résistances pourrait être constatées surtout au niveau de l'administration publique.

Une étape aussi importante que les trois premières vont s'intéresser au statut juridique et à l'organisation à mettre en place pour que le projet atteigne les objectifs qui lui sont fixés dès le départ. Il s'agit de l'étude institutionnelle et organisationnelle

### **3.1.3. Du point de vue institutionnel et organisationnel**

En ce qui concerne l'étude institutionnelle et organisationnelle, elle est une étape importante. C'est ici que l'on choisit le statut juridique du projet et l'organisation à mettre en place afin d'atteindre les objectifs assignés au projet.

#### **3.1.3.1. Sur le plan institutionnel**

Le statut juridique du projet doit faire l'objet d'une analyse approfondie car il en découle très souvent des procédures administratives pouvant alourdir la gestion financière du projet.

Il est important de connaître ses collaborateurs avant de mener ensemble une affaire. Dans le

cas de plusieurs associés à un projet (entreprise), en cas de faillite, la répartition des biens et remboursements des dettes sont fonction du statut juridique du projet choisi.

L'Acte uniforme de l'O.H.A.D.A du 17 Avril 1997 relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, en vigueur depuis le 1er janvier 1998, a redéfini les sociétés dont les plus importantes sont les suivantes : la SA (société anonyme), la SARL (société à responsabilité limitée) ; GIE (groupement d'intérêt économique)<sup>3</sup>. Chacune d'elle obéit à des conditions bien définies. L'entreprise « HYPOTHENUSE » sera érigée en société unipersonnelle à responsabilité limitée (SARL). Son capital social sera de 1.000.000 de francs CFA. Les raisons qui ont motivées ce choix sont les suivantes : un coût de constitution faible ; la responsabilité des associés limitée aux apports ; la crédibilité auprès des bailleurs par rapport aux GIE.

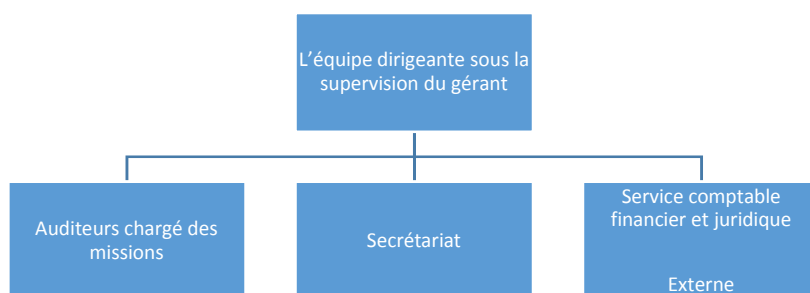
### **3.1.3.2. Sur le plan organisationnel :**

#### **3.1.3.2.1. Les postes de travail :**

Les postes de travail seront au nombre de quatre (4) à savoir : L'équipe de gestion ; le secrétariat ; le pool des auditeurs chargés des missions et le service externe comptable et financier.

#### **3.1.3.2.2. L'organigramme du projet :**

**Schéma 2** : organigramme du projet



Source : notre étude

<sup>3</sup>Plan Syscoa

### **3.1.3.2.3. Les fonctions et profil du personnel :**

#### **3.1.3.2.3.1. Les fonctions de gérant :**

C'est la fonction prédominante d'une entreprise. Elle s'applique à définir les choix stratégiques de l'entreprise. Elle organise l'entreprise ; elle met en place des sous-systèmes et structures, des méthodes et procédures nécessaires à l'atteinte des objectifs. Elle rassemble, gère, anime les forces et ressources nécessaires à la réalisation du projet.

#### **Le profil du gérant :**

- ✓ Formation de niveau bac + 5 en gestion des entreprises et MBA audit et contrôle de gestion ;
- ✓ Bonne maîtrise des outils informatiques ;
- ✓ Capacité de travailler en équipe ;
- ✓ Réactif, sens de l'initiative ;
- ✓ Capacité d'écoute et de négociation ;
- ✓ Maîtrise des marchés publics.

#### **3.1.3.2.3.2. Les fonctions comptables, financières et juridiques :**

L'entreprise aura à sous-traiter les activités comptables et financière Ce choix se justifie par le souci de réduire les coûts liés à la charge de personnel. Ce consultant aura alors en charge :

- ✓ La tenue des livres comptables ;
- ✓ La vérification et validation des pièces comptables ;
- ✓ La préparation des états de paie ;
- ✓ L'élaboration des états financiers ;
- ✓ La mise en place des procédures de recouvrement ;
- ✓ La gestion du patrimoine ;
- ✓ La mise en place et suivi du tableau de bord de gestion ;

**Profil :**

- ✓ Titulaire d'une maîtrise en gestion financière et comptable, justifiant d'une expérience en cabinet d'étude ;
- ✓ Maîtrise des logiciels comptables et financiers (sari, Excel...) et de gestion de base de données (accès + SQL) ;
- ✓ Capacité d'écoute et de maîtrise de soi.

Le consultant juridique se chargera :

- ✓ De la rédaction des contrats de mise à disposition des agents ;
- ✓ La rédaction des contrats de travail
- ✓ La gestion des contentieux
- ✓ Les règlements des litiges
- ✓ La rédaction de protocoles d'accord avec les écoles de formation professionnelle.

**Profil :**

- ✓ Titulaire d'une maîtrise en droit avec spécialisation en droit du travail, justifiant d'une expérience significative en Gestion des Ressources humaines, dans un cabinet ou dans une entreprise et en passation des marchés publics ;
- ✓ Bonne maîtrise de la législation du travail et des procédures administratives et juridiques ;
- ✓ Maîtrise des logiciels informatiques.

**3.1.3.2.3.3. La cellule d'audit**

Cette cellule aura pour rôle :

- ✓ La prospection des marchés d'audit et la recherche de clients ;
- ✓ La mise en œuvre des modules de formation continue ;
- ✓ L'exécution des missions d'audit et de cartographie des risques ;
- ✓ L'appui-conseil des entreprises en matière de passation des marchés publics.

**Profils :**

Ils sont :

- ✓ Auditeurs juniors titulaires d'un MBA d'Audit financier et comptable ;
- ✓ Expérimentés dans l'audit des marchés publics.

**3.1.3.2.3.4. Les fonctions de secrétariat :**

**Elles se déclinent comme suit :**

- ✓ La réception des courriers et appels téléphoniques ;
- ✓ La tenue de registres ;
- ✓ Le traitement des courriers ;
- ✓ La mise en forme des documents qui lui sont transféré par ses supérieurs hiérarchiques ;
- ✓ La centralisation des demandes d'achats exprimés par les responsables.

**Profil :**

- ✓ Détenir un diplôme de secrétaire de direction ;
- ✓ Maîtrise des logiciels de bureau (Word, Excel, Access) ;
- ✓ Justifier d'une expérience de 3 ans dans un poste de secrétariat.

**3.2. PROPOSITION MARKETING ET FINANCIERE DU PROJET**

**3.2.1. Proposition marketing**

A ce niveau de l'étude nous avons déterminé l'évolution passée du service d'audit. Cela a nécessité la collecte de données statistiques permettant d'expliquer son évolution en tenant évidemment compte de la zone géographique et de la clientèle.

Nous avons ensuite interprété les tendances dégagées par l'exploitation des données quantitatives (actions commerciales en faveur du service, mode de prospection, attitude des clients, pouvoirs publics à l'égard du produit ...). La managérialisation des services publics et la gestion accès sur les résultats a amené les autorités à demander de services d'audit de leur activité dans un souci de transparence et de bonne gouvernance. A ce titre, le secteur a connu un regain d'intérêt et une évolution à deux chiffres par an, depuis plus d'une dizaine d'années.

Concernant la demande future au moyen de méthodes statistiques (les projections de tendances), ont révélé une évolution, dans l'avenir, très prometteur du service d'audit surtout pour ce qui concerne la cartographie des risques et l'appui-conseil, en matière de passation des marchés.

Nous avons effectué une stratégie de segmentation basée sur les critères suivants :

- ✓ **Possibilité de mesurer** : la possibilité d'obtenir des informations de caractère quantitatif sur les consommateurs qui composent le secteur.
- ✓ **Substantialité** : la dimension du segment doit être suffisante pour justifier l'adoption d'une politique de marketing ;
- ✓ **Possibilité d'agression** :
- ✓ **Accessibilité** : disponibilité des ressources humaines, financières, technologiques, commerciales compatibles avec les exigences mêmes du segment.

Le cabinet « HYPOTHENUSE » s'attaquera spécifiquement au sous-secteur des marchés publics et privés. Notre projet intervient dans toutes les régions du Sénégal où la demande s'est exprimée et concernera les structures qui sont dotées d'une autonomie de gestion. Son action sera développée auprès des établissements de publics, des agences, des sociétés nationales...

Durant les années 80, Robert D. Buzzel et Frederik D. Wierseman (Nouvelles stratégies pour accroître sa part de marché, Harvard – l'EXPANSION) ont montré que les accroissements de parts de marché étaient rarement liés au prix. Cependant, l'accroissement de part de marché



était lié à l'amélioration de la qualité des produits, à l'introduction de produits nouveaux, à l'amélioration de la force de vente, de la publicité et promotion.

Mais, c'est au cours de cette même décennie, que beaucoup d'entreprises vont repositionner le prix dans leur mix-marketing jusqu'à le situer en deuxième position des moyens d'action les plus importants après le produit (Revue Française du Marketing, « marketing et prix libres, cahier 79.1979).

Pour fixer le prix, nous avons analysé les facteurs interne et externe au cabinet. Par facteurs internes, il faut entendre les coûts de production, le positionnement préalablement choisi, et cohérence avec les autres variables du mix-marketing. Par facteurs externes, on fait référence à la concurrence, à la demande, à la réglementation du prix, à l'économie du pays (Revue Française du Marketing, « marketing et prix libres, cahier 79.1979).

Les prix qui seront pratiqués dans le cadre du projet, seront plus accessibles pour la structure de demanderesse car, après la compétence du cabinet, un prix compétitif et défiant la concurrence citée plus haut (honoraires), est déterminant pour pénétrer le marché de l'audit.

La promotion étant un ensemble de techniques provoquant une augmentation rapide, mais provisoire, des ventes d'un bien ou d'un service, l'attribution d'un avantage exceptionnel aux clients. Des séminaires de cartographie à la carte sur financement de bailleurs seront provoqués afin pour aller à la rencontre des clients.

Dans le cadre de notre projet, l'agence présentera en tout lieu (au Sénégal) où le besoin existe un ou des auditeurs de qualité aux différentes structures qui en feraient la demande.

Plusieurs méthodes ont été développées pour analyser la concurrence. Nous avons utilisé la **méthode des 5 forces concurrentielles au sein d'un secteur de Michael Porteur (1985)**

Selon M. Porteur, spécialiste de l'économie industrielle, l'analyse de la concurrence doit prendre en compte 5 forces à savoir :

- La menace des concurrents directs ;
- La menace de nouveaux entrants ;
- La menace de produits et de technologie de substitution ;
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- Le pouvoir de négociation des clients.

Cette analyse nous a permis d'opter pour la stratégie de minimisation des coûts et la stratégie de focalisation dans le sous-secteur des marchés publics.

### **3.2.2. Analyse financière :**

Ici, nous décrivons les investissements, les charges du projet et le coût global du projet sur un horizon de huit (8) années.

#### **3.2.2.1. Les investissements :**

Ils sont relatifs aux immobilisations. Ils s'agissent :

- **Des aménagements :**

Le projet compte s'installer à la Sicap Mermoz, une villa de 3 pièces appartenant au chef de projet. Les dépenses d'aménagements concernent l'aménagement intérieur et extérieur de la villa, l'installation d'enseigne, la pose de 3 postes téléphoniques, la connexion Internet, la pose de 3 split et un site web.

- **Du matériel et mobilier de bureau :**

Il s'agit des dépenses en matériels et mobiliers de bureaux effectués par le projet pour équiper la salle des auditeurs et le secrétariat.

- **Du matériel informatique :**

Il s'agit de l'achat de 3 ordinateurs portables de dernière génération et d'un vidéo projecteur pour les besoins de la formation.

- **Du matériel de transport :**

Les dépenses en matériel de transport concernent l'achat d'un véhicule berline pour la prospection.

- **Les non valeurs :**

Les non valeurs concernent les frais d'ingénierie et de premiers établissements.

Il ressort de l'enquête à l'ANSD, une inflation de 10% sur les investissements, par an.

**3.2.2.2. Les charges d'exploitation :**

Elles sont relatives aux dépenses mensuelles.

➤ **Achats de consommables et de fournitures de bureau :**

Ces achats comprennent :

- Les stocks de papier ;
- Les clés USB ;
- Les cartouches ;
- Les stylos.

➤ **Energie :**

Ces dépenses concernent le paiement des factures d'eau, d'électricité, de carburant.

➤ **Salaires :**

Les salaires concernent les charges du personnel de 3 employés permanents et deux stagiaires (le gérant l'entreprise, un sénior et deux auditeurs, la secrétaire).

➤ **Frais de mission :**

Il s'agit de frais occasionnés par les missions de prospection et de recherche de clients.

➤ **Amortissements physiques du matériel :**

La dotation aux amortissements est calculée sur la base des durées de vie suivante :

- Les aménagements 4 ans
- Le matériel et mobilier de bureau 4 ans
- Le matériel informatique 4 ans
- Le matériel de transport 5 ans
- Les non valeurs 3 ans

Les non valeurs sont représentées par les frais de prospections et d'établissement

➤ **Services extérieurs :**

Ils comprennent :

- **Frais de télécommunication ;**

Ce sont les frais de téléphone et les frais internet.

- **La prime d'assurance ;**

Il s'agit d'une assurance de responsabilité civile qui couvre les risques de vols, d'incendie, les véhicules et autres.

- **Les frais de publicité ;**

Ce sont les frais de consentis pour la promotion du cabinet.

- **Les frais de réparation et d'entretien.**

Il s'agit des frais de réparation et d'entretien du véhicule, et des autres matériels.

Toutes les charges vont variées sauf les salaires et les services extérieurs.

**3.2.2.3. Le coût du projet :**

Le coût du projet est la somme des investissements et du besoin en fonds de roulement.

Le besoin en fonds de roulement est calculé sur la base des éléments suivants :

- Consommables et fournitures : 3 mois
- Énergie : 3 mois
- Salaires : 2 mois
- Services extérieurs : 2 mois
- Frais de mission : 3 mois

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANNING DES ACTIVITES**

Dans ce chapitre, nous traitons des résultats attendus du projet et du plan d'action.

### **1. Les résultats attendus du projet :**

Dans ce cadre, nous allons procéder à une analyse financière sommaire et détaillée du projet afin de présenter les résultats attendus.

#### **A. Analyse financière sommaire :**

L'analyse financière sommaire est faite sur un horizon de 8 ans et aboutit aux conclusions suivantes :

**Le coût du projet** est estimé à vingt-cinq millions cinq cent cinquante mille (25.550.000) FCFA (cf. **annexe 3**). Il se décompose en :

- **unbesoin en investissements** de vingt millions trois cent mille (20.300.000) CFA (cf. **annexe 1**) ;
- **un besoin en fonds de roulement** de 5.250.000 FCFA (cf. **annexe 3**) ;
- **Une dotation en fonds de roulement** de quatre millions sept cent vingt-cinq mille (4.725.000) FCFA, la première année ; de l'ordre 262.500 FCFA respectivement pour la deuxième année et la troisième année (**annexe 3**).

Les trois premières années correspondent à la période de montée en croisière.

**Les recettes** issues des missions de cartographies et de conseil-formation sont estimées respectivement à vingt-**quatre millions (24.000.000)** FCFA, pour la première année ; à trente-six millions **(36.000.000)** FCFA, pour la deuxième année ; à **quarante-huit millions (48.000.000)** FCFA, pour la troisième année (cf. annexe 3). Le prix d'une mission est estimé à deux cent mille (200.000) FCFA par jour. Une mission de cartographie ou de formation sera déroulée en cinq (5) jours. En année de croisière, nous estimons en moyenne quatre (4) missions par mois.

Par ailleurs, **la récupération** du fonds de roulement et **la valeur résiduelle** des investissements portent les recettes d'exploitation de la huitième année à un niveau très intéressant soit cinquante-huit millions cinquante mille (58.050.000) **FCFA**(cf. **annexe 2**).

**Les dépenses d'exploitation** sont passées de vingt et un millions huit cent mille **(21.800.000)** FCFA et de vingt-deux millions trois cent quarante mille **(22.340.000)** FCFA, pour respectivement la première et la deuxième année, à environ vingt-deux millions neuf cent trente-quatre mille **(22.934.000)** FCFA, pour les six années restantes (cf. **annexe 2**).

**L'analyse de l'échéancier des flux financiers** montre un déficit financier pour les deux premières années du au poids de l'investissement. Ce déficit est résorbé à partir de la troisième année. Le cumul final des flux financiers s'élève à cent cinquante millions sept cent cinquante-six mille **(150.756.000)** FCFA la huitième année (cf. **annexe 4**).

**Un Taux de rentabilité interne (TRI)** de 58%, **une Valeur actuelle nette (VAN)** de soixante-deux millions quatre cent soixante-seize mille sept cent vingt-neuf (62.476.729) FCFA au taux de 15%, **un délai de récupération** de 2 ans, 4 mois et 16 jours et **un rendement de l'unité monétaire investie (RUMI)** de 7, indiquent une bonne rentabilité financière du projet (cf. **annexe 5**).

Le TRI correspond au taux maximal que peut supporter un projet lorsqu'il est financé entièrement par l'emprunt.

Le TRI est comparé au coût du capital qui est une moyenne pondérée du taux d'intérêt (12%) et du taux de placement du marché financier.

- Le risque financier est faible (0,38) (annexe 5).

#### **B. Analyse financière détaillée :**

**La dotation aux amortissements** est quatre millions deux cent vingt-cinq mille (4.225.000) FCFA pour les quatre (4) premières années. Du fait de l'inflation sur les investissements de 10%, celle-ci s'élève jusqu'à sept millions cent quatre dix mille neuf cent vingt-sept (7.190.927) FCFA de la cinquième année jusqu'en huitième année (cf. annexe 5).

**Le promoteur** compte financer son projet sur fonds propres à hauteur de 60% du **Besoin en Financement** soit quinze millions trois cent trente mille (15.330.000) FCFA (cf. annexe 4).

**Le reliquat** (10.220.000 FCFA) sera recherché auprès de sa banque (cf. annexe 4).

**Le plan de financement** est le suivant (annexe 4) :

<b>Emprunt</b>	<b>10.220.000 FCFA</b>
<b>Taux d'intérêt</b>	<b>12%</b>
<b>Durée du prêt</b>	<b>5 ans avec un différé d'un (1) an</b>
<b>Apport 60%</b>	<b>15.330.000 FCFA</b>

Source : notre étude



**Le remboursement de l'emprunt** se fera par Principal constant annuel de l'ordre de **deux millions cinq cent cinquante-cinq mille (2.555.000) FCFA (annexe 5)**. L'emprunt se fera auprès de la Banque internationale pour le commerce et l'industrie du Sénégal (B.I.C.I.S).

**Le montant global des intérêts annuels versés** s'élève à quatre millions deux cent quatre-vingt-douze mille quatre cent **(4.292.400) FCFA (annexe 5)**.

**L'analyse du compte d'exploitation prévisionnel** indique un résultat net négatif à la première année **(-3.251.400 FCFA)**, lié au poids de l'amortissement et des intérêts à payer. Mais les autres années, celui-ci est nettement positif (cf. **annexe 6**)

**L'impôt** qui est de 33% du résultat net est payé quand l'entreprise réalise effectivement des bénéfices.

**La capacité d'autofinancement (CAF)** du projet est positive sur les huit années. La CAF étant importante, le projet est à mesure de faire face à ses besoins de financements.

**L'analyse du tableau des emplois et des ressources** du projet montre un solde de trésorerie net négatif de **-3.750.400 FCFA**, pour la deuxième année. De moins(-) **3.193.769 FCFA** et moins (-) 9.756.506 FCF respectivement pour la cinquième et la sixième année. Ce solde devient positif les autres années.

**La trésorerie nette cumulée finale** est de quarante-quatre millions deux cent cinquante-huit mille trois cent douze **(44.258.312) FCFA (cf. annexe 6)**.

**L'analyse de la rentabilité** du projet est faite sur la base de trois critères à savoir la VAN, le TRI, et le ratio bénéfice cumulé / capitaux propres (cf. **annexe 7**).

- ✓ La VAN (15%) est égale à 18.271.057FCFA
- ✓ Le TRI est de 30 %
- ✓ Le ratio bénéfice final cumulé /capitaux propres est de 4,68 en fin de projet.

**Le test de sensibilité montre** l'influence déterminante du nombre et du prix de la mission sur la rentabilité du projet. En d'autres termes le nombre et le prix de la mission de cartographie ou de conseils influe fortement sur la rentabilité du projet. En effet, une augmentation de +/- 5% de l'un ou de l'autre entraîne une variation du TRI de l'ordre de +/- 10%.

Du point de vu de la **solvabilité**, l'analyse du tableau des emplois et ressources montre un solde de trésorerie net cumulé toujours positif, alors le projet est capable de faire face à ses obligations.

**L'analyse financière détaillée montre que le projet de création du cabinet « HYPOTHESE » au Sénégal est très rentable.**

## **2. Perspectives et Planning des activités**

L'étude faisabilité nous a permis de comprendre le marché de l'audit et d'identifier les obstacles probables.

De façon générale, la particularité des pays en voie de développement est l'insuffisance de statistiques dans ce domaine de l'intérim, et l'indisponibilité d'informations fiables. A cela, on peut ajouter la présence dans le secteur de grands cabinets qui ont déjà fait leur preuve.

Pendant que nous faisons l'enquête, un cabinet nous a proposé de travailler avec lui surtout

pour ce qui concerne l'audit des marchés publics.

Par ailleurs l'analyse des résultats de l'étude (au niveau du marché, technique, financier, organisationnel) nous a permis de tirer les perspectives ci-après.

- la nécessité de connaître ce secteur ;
- la connaissance et le développement de relations de partenariat ;
- la motivation des agents;
- la compétence des agents.

Pour ce faire, les actions s'articulent autour des axes suivants : Etude de marché, Etude technique, Etude organisationnelle, Etude financière, Etude juridique et administrative.

#### **A. Etude de marché :**

Dans notre cadre d'étude la clientèle est bien connue, il s'agit des administrations publiques et privées du Sénégal. Il appartient donc à notre cabinet qui veut se positionner durablement sur le marché, de définir une stratégie d'orientation très compétitive et une stratégie de produits très différenciée par rapport à la concurrence. Elle devra alors développer sa politique de différenciation, de pénétration du marché, et de positionnement. Pour cela, le recrutement d'auditeurs bien formés s'avère capitale.

Par ailleurs, le projet devra se lancer, dès le début de l'année 2017, dans sa politique d'orientation vers la diversification, c'est-à-dire se tourner vers les marchés publics. Ainsi, à partir de la première année (2017) prospecter tous les établissements publics, les sociétés nationales et les agences afin de faire connaître le cabinet.

Au cours de la même période, il sera organisé des visites d'entreprises pour proposer des services de conseils sur la soumission aux appels d'offres.

Etant donné que la réussite du projet dépend grandement de la satisfaction auditeurs et des clients le projet devra mettre à leur disposition les avantages suivants :

- Une aide à la mobilité professionnelle des auditeurs :

C'est une subvention destinée à couvrir 3 mois de loyers et charges locatives. Cela se justifie par le fait que le projet doit gagner des marchés à l'intérieur du pays, dans les villes de Thiès, Diourbel, Louga, Tamba, Ziguinchor ;

- Une assurance médicale ;
- Une participation aux bénéfices ;
- L'accès au congé individuel de formation pour assister à une formation de son choix ;
- La rédaction des lettres en cas de litiges et de recours ;
- L'archivage des dossiers pour préparer les audits de l'ARMP.

#### **B. Etude technique :**

Tous les inputs étant disponibles sur le marché local, l'approvisionnement au fur et à mesure des besoins au cours de l'année 2017. Cependant, le matériel informatique, quelques mobiliers et un véhicule devront être disponibles en fin décembre 2016.

#### **C. Etude organisationnelle**

Le recrutement de deux auditeurs stagiaires et d'une secrétaire va se faire en début décembre 2016. Ils devront faire preuve de capacités morales et intellectuelles irréprochables. Ils doivent avoir le sens de l'écoute, un talent de fin négociateur. Les missions de prospection seront essentiellement déroulées par eux courant 2017. Dans l'année 2016, nous nous attacherons des services d'un notaire pour l'établissement du cabinet.

## CONCLUSION

L'objectif du présent travail est de nous permettre d'obtenir le diplôme de Master Business Administration en Audit et Contrôle de Gestion. En outre, il nous permet de mieux pénétrer le marché.

Pour réussir notre étude, nous avons défini une démarche méthodologique qui comprend une présentation du projet et une étude de faisabilité. Les résultats de l'étude ont montré que le projet de création du cabinet « HYPOTHENUSE » peut être très rentable dans un environnement socio-économique favorable.

Nous n'avons pas jugé ici opportun de faire une étude économique du projet car les conditions d'études sont bien définies. Le promoteur est prêt à financer le projet à hauteur de 60% de son coût global et les 30% doivent être recherchés auprès de sa banque. Il ressort que l'intervention des pouvoirs publics n'apparaît pas clairement dans le financement et le coût social d'un tel projet est faible.

Aussi, la faisabilité a-t-elle mis en évidence plusieurs aspects :

- Au niveau du marché, la nécessité de connaître le secteur d'activité et la création de partenariat ;
- Enfin au niveau organisationnel, la capacité managériale de l'équipe dirigeante et de conquête du marché.

Cette étude nous a permis de connaître les difficultés que rencontrent les consultants de projets lors de l'exécution d'une mission d'étude de faisabilité. Cela s'est traduit en ce qui nous concerne, par des rendez-vous manqués, des informations peu fiables, des attentes prolongées dans les salles, des statistiques pas toujours disponibles.

Ainsi, nous invitons les promoteurs à partager avec nous le plaisir de créer des projets

générateurs de revenus comme celui de la mise en place de « HYPOTHENUSE ».

Pour une étude plus exhaustive les futurs étudiants pourront s'inspirer du thème et essayer d'analyser dans quelles mesures ce projet présente une rentabilité économique et sociale dans un pays en voie de développement comme le Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1

<u>Données sur les investissements</u>		
<u>Rubriques</u>	<u>Montant</u>	<u>Durée de vie</u>
<u>Matériel et Mobilier de bureau</u>	<u>4000000</u>	<u>4</u>
<u>mobilier gérant</u>	<u>1500000</u>	-
<u>mobilier secretaire</u>	<u>1000000</u>	-
<u>mobilier auditeurs</u>	<u>1500000</u>	-
-	-	-
<u>Amenagements</u>	<u>1800000</u>	<u>4</u>
<u>aménagement Int et externe</u>	<u>500000</u>	-
<u>Enseigne</u>	<u>100000</u>	-
<u>poste téléphonique</u>	<u>50000</u>	-
<u>internet/site web</u>	<u>150000</u>	-
<u>Split</u>	<u>1000000</u>	-
-	-	-
<u>Véhicule</u>	<u>12000000</u>	<u>5</u>
<u>Matériel informatique</u>	<u>1500000</u>	<u>4</u>
<u>3 portables</u>	<u>1000000</u>	-
<u>vidéo projecteur</u>	<u>500000</u>	-
-	-	-
<u>Non valeurs</u>	<u>1000000</u>	<u>3</u>

<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>20300000</u></b>	-
---------------------	------------------------	---

**Annexe 2**

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	valeur résiduelle
Matériel et mob.	4000000					4000000				0
Aménagements	1800000					1800000				0
Véhicule	12000000						12000000			4800000
matériel info.	1500000					1500000				0
non valeurs	1000000				1000000					
<b>Total</b>	<b>20300000</b>				<b>1000000</b>	<b>7300000</b>	<b>12000000</b>			<b>4800000</b>

<b>Charges d'exploitation</b>				
<b>RUBRIQUES</b>	<b>Mensuel</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>
<b>1. CHARGES DU PERSONNEL</b>				
salaire du gérant		500000	6000000	6000000
salaire secrétaire		250000	3000000	3000000
salaire auditeurs juniors (2)		800000	800000	800000
<b>total charges du personnel</b>		<b>1550000</b>	<b>9800000</b>	<b>9800000</b>
<b>2. ACHAT DE CONSOMMABLES</b>		<b>200000</b>	<b>2400000</b>	<b>2904000</b>
<b>3. FRAIS DE MISSION</b>		<b>100000</b>	<b>1200000</b>	<b>1452000</b>
<b>4. ENERGIE</b>		<b>150000</b>	<b>1800000</b>	<b>2178000</b>
<b>5. SERVICES EXTERIEURS</b>				
frais télécommunication		100000		1200000
prime d'assurance		250000		3000000
frais de publicité		100000		1200000
frais de réparation et d'entretien		100000		1200000
<b>Total services extérieurs</b>		<b>550000</b>	<b>6600000</b>	<b>6600000</b>
<b>6. TOTAL CHARGES EXPLOITATION</b>		<b>2550000</b>	<b>21800000</b>	<b>22934000</b>



**Annexe 3**

<b>Calcul du besoin en fonds de roulement</b>				
<b>RUBRIQUES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1/ BESOINS</b>				
consommables et fournitures pour 3 mois	300000	450000	600000	
Salaires pour 2 mois	3100000	3100000	3100000	
Energies pour 3 mois	75000	112500	150000	
services extérieurs pour 2 mois	1100000	1100000	1100000	
frais de missions pour 3 mois	150000	225000	300000	
<b>TOTAL</b>	<b>4725000</b>	<b>4987500</b>	<b>5250000</b>	
<b>2/ FACILITES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>3/ BFR</b>	<b>4725000</b>	<b>4987500</b>	<b>5250000</b>	
<b>4/ DOTATION FDR</b>	<b>4725000</b>	<b>262500</b>	<b>262500</b>	5250000

*L'évolution du FDR est de 100% en année de croisière, 75% en dixième année et 50% en première année*

	<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>		
<b>RUBRIQUES</b>	<b>ANNEE 1</b>	<b>ANNEE 2</b>	<b>ANNEE 3</b>
Honoraires	24000000	36000000	48000000

***NB : deux cent mille (200.000) par jour pour 5 jours et deux fois par mois pour la première année. En année de croisière nous considérons 4 missions par mois***

**Annexe 4**

<b>COUT DU PROJET</b>		
<b>INVESTISSEMENTS</b>		20300000
<b>BESOIN EN FDR</b>		5250000
<b>COUT DU PROJET</b>		25550000
<b>APPORT 60%</b>		15330000
<b>EMPRUNT</b>		10220000

*L'apport est déterminé multipliant le coût du projet par 60%*

*L'emprunt est égal à la différence entre le cout du projet et l'apport*

<b>DUREE PRÊT</b>		5 ANS UN AN DIFFERE		
<b>INTERET</b>		10%		
<b>ANNUITE NON CONSTANTE</b>				
<b>DIVIDENDES 10% DU CAPITAL PAYEE A PARTIR DE LA DEUXIEME ANNEE ET AUGMENTATION DE 10% CHAQUE ANNEE</b>				

<b>ECHEANCIER DES FLUX FINANCIERS</b>									
<b>RUBRIQUES</b>	<b>ANNEE 0</b>	<b>ANNEE 1</b>	<b>ANNEE 2</b>	<b>ANNEE 3</b>	<b>ANNEE 4</b>	<b>ANNEE 5</b>	<b>ANNEE 6</b>	<b>ANNEE 7</b>	<b>ANNEE 8</b>
<b>I/ DEPENSES</b>									
INVESTISSEMENT/ RENOUVELT	20300000	0	0	0	1000000	7300000	12000000		
DOTATION FDR		4725000	262500	262500					
CHARGES D'EXPLOITATION		21800000	22340000	22934000	22934000	22934000	22934000	22934000	22934000
<b>TOTAL CHARGES</b>	20300000	26525000	22602500	23196500	22934000	22934000	22934000	22934000	22934000
<b>II/ RECETTES</b>									
CHIFFRE D'AFFAIRE		24000000	36000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000
REPRISE FDR									5250000
VALEUR RESIDUELLE									4800000
<b>TOTAL RECETTES</b>		24000000	36000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000	58050000
<b>III FLUX FINANCIERS NETS</b>	-20300000	-2525000	13397500	24803500	25066000	25066000	25066000	25066000	35116000
<b>IV FLUX FINANCIERS CUMULES</b>	-20300000	-22825000	-9427500	15376000	40442000	65508000	90574000	115640000	150756000

**Annexe 5**

CALCUL DU RENDEMENT DE L'UNITE MONETAIRE INVESTIE									
RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8	TOTAL
RECETTES	24000000	36000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000
CHARGES D'EXPLOI	21800000	22340000	22934000	22934000	22934000	22934000	22934000	22934000	
R-C	2200000	13660000	25066000	25066000	25066000	25066000	25066000	25066000	166256000
TOTAL INVESTISSEMENT									25550000

TABLEAU INVESTISSEMENTS ET RENOUELEMENTS EN MONNAIE COURANTE										
RUBRIQUES	année 0	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	année 6	année 7	année 8	valeur résiduelle
coefficient d'inflation 10% par an	1	1,1	1,21	1,331	1,4641	1,61051	1,771561	1,9487171	2,14358881	
matériel et mobilier de bureau	4000000					6442040				0
aménagements	1800000					2898918				0
vehicule	12000000						21258732			8503492,8
matériel informatique	1500000					2415765				0
<b>Total</b>	<b>19300000</b>					<b>11756723</b>	<b>21258732</b>			<b>8503492,8</b>

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DES INVESTISSEMENTS										
RUBRIQUE	MONTANT	DUREE DE VIE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8
Matériel et mob.	4000000	4	1000000	1000000	1000000	1000000	1610510	1610510	1610510	1610510
Aménagements	1800000	4	450000	450000	450000	450000	724729,5	724729,5	724729,5	724729,5
Véhicule	12000000	5	2400000	2400000	2400000	2400000	4251746,4	4251746,4	4251746,4	4251746,4
matériel info.	1500000	4	375000	375000	375000	375000	603941,25	603941,25	603941,25	603941,25
<b>TOTAL</b>	<b>19300000</b>	<b>17</b>	<b>4225000</b>	<b>4225000</b>	<b>4225000</b>	<b>4225000</b>	<b>7190927,15</b>	<b>7190927,15</b>	<b>7190927,15</b>	<b>7190927,15</b>

Années	Capital restant du	PRINCIPAL	INTERET	ANNUITE
ANNEE 1	10220000		1226400	1226400
ANNEE 2	10220000	2555000	1226400	3781400
ANNEE 3	7665000	2555000	919800	3474800
ANNEE 4	5110000	2555000	613200	3168200
ANNEE 5	2555000	2555000	306600	2861600
	0	10220000	4292400	14512400

**Annexe 6**

TABLEAU D'EXPLOITATION PREVISIONNEL									
RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8	
CHIFFRE D'AFFAIRE	24000000	36000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000	48000000
CHARGES D'EXPLOITATION	21800000	22340000	22934000	22934000	22934000	22934000	22934000	22934000	22934000
RBE	2200000	13660000	25066000	25066000	25066000	25066000	25066000	25066000	25066000
AMORTISSEMENTS	4225000	4225000	4225000	4225000	7190927,15	7190927,15	7190927,15	7190927,15	7190927,15
INTERETS	1226400	3781400	3474800	3168200	2861600				
REVENU NET AVANT IMPOT	-3251400	5653600	17366200	17672800	15013472,9	17875072,9	17875072,9	17875072,9	17875072,9
IMPOT (33% RNAI)		1865688	5730846	5832024	4954446,04	5898774,04	5898774,04	5898774,04	5898774,04
RESULTAT NET	-3251400	3787912	11635354	11840776	10059026,8	11976298,8	11976298,8	11976298,8	11976298,8
CAF ( AMORTISSEMENT+RESULTAT NET)	973600	8012912	15860354	16065776	17249954	19167226	19167226	19167226	19167226
CAF C'EST AMORTISSEMENT ET RESULTAT NET									
DANS RESULTAT NET ON A RESERVES ET DIV ET DIVIDENDES									

TABLEAU DES EMPLOIS ET DES RESSOURCES									
RUBRIQUES	ANNEE 0	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8
I/ RESSOURCES									
CAPITAUX PROPRES	15330000								
EMPRUNTS	10220000								
CAF		973600	8012912	15860354	16065776	17249954	19167226	19167226	19167226
REPRISE FDR									5250000
VALEUR RESIDUELLE									8503492,8
TOTAL RESSOURCES	25550000	973600	8012912	15860354	16065776	17249954	19167226	19167226	32920718,8
II/ EMPLOIS									
INVEST/RENOUULT	19300000	0	0	0		11756723	21258732		
DOTATION FDR		4725000	262500	262500					
REBOUSRMT PRINCIPAL			2555000	2555000	2555000	2555000			
DIVIDENDES			1533000	3066000	4599000	6132000	7665000	9198000	10731000
TOTAL EMPLOIS	19300000	4725000	4350500	5883500	7154000	20443723	28923732	9198000	10731000
III/ SOLDE NET DE TRESORERIE	6250000	-3751400	3662412	9976854	8911776	-3193769,04	-9756506,04	9969225,96	22189718,8
IV/ SOLDE CUMULE DE TRESORERIE	6250000	2498600	6161012	16137866	25049642	21855873	12099366,9	22068592,9	44258311,6

**Annexe 7**

RENTABILITE POUR LES CAPITAUX INVESTIS									
RUBRIQUES	ANNEE 0	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8
Capitaux propres	15330000								
Dividendes		0	1533000	3066000	4599000	6132000	7665000	9198000	10731000
Trésorerie finale		0							44258311,6
MOINS kp+DIV+TP	-15330000	0	1533000	3066000	4599000	6132000	7665000	9198000	54989311,6
BENEFICE CUMULE	-15330000	-15330000	-13797000	-10731000	-6132000	0	7665000	16863000	71852311,6
VAN	18271057			kp	15330000				
TRI	30%			Capitaux inv	25550000				

EQUILIBRE FINANCIER	EST EGAL :	CAPITAUX PERMANENTS/ CAPITAUX INVES
CAPITAUX PERMANENTS		APPORT+EMPRUNT 25550000
CAPITAUX INVESTIS		INVEST+BFR 25550000
	RATION BENEFICE FINAL CUMULE SUR CAPITAUX PROPORES	4,687039246

BILAN PREVISIONNEL		ANNEE 1	
ACTIF		PASSIF	
LIBELLE	MONTANT	LIBELLE	MONTANT
<b>I/ ACTIF IMMO</b>		<b>I/ CAPITAUX PERMANENT</b>	
materiel informatique	1500000	CAPITAL	15330000
materiel et mobilier de bureau	4000000	RESULTAT	973600
amenagements	1800000		
vehicule	12000000	EMPRUNT	10220000
Frais d'établissement	1000000		
<b>II/ ACTIF CIRCULANT</b>		SUBVENTIONS =	0
STOCK DE CONSOMMABLES	2400000	<b>II/ DECOUVERT</b>	0
<b>III/ TRESORERIE</b>			
BANQUE	3823600		
<b>TOTAL</b>	<b>26523600</b>		<b>26523600</b>

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGE :**

AFITEP, « Le management de projet, principes et pratiques », 2e Edition, Edition afnor gestion, 1998

CARBONEL, « Etude de faisabilité d'un projet », Dunod 2008,

Behrens, W. ; Hawranek, P.M, « Manuel de préparation des études de faisabilité industrielle », 2003

BUTTRICK, Robert, « Gestion de projet en action », Paris : Village Mondial, 2002, p. 459

Jean Claude Corbel, « Management de projet » : Fondamentaux-Méthodes-Outils, décembre 2005

### **MEMOIRE :**

Assourkou, Sery Roland, « étude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise », CESAG, 2005, p. 94 ;

El Hadji Malick CISSE, « étude de faisabilité d'un projet de création d'un cabinet d'intérim dans le secteur de la santé », CESAG, 2006.

### **WEBOGRAPHIE :**

[www.mindmanagement.free.fr/article](http://www.mindmanagement.free.fr/article), « La phase de conception d'un projet », consulté le 24 mai 2016 ;

[www.laico.fr/faisabilite](http://www.laico.fr/faisabilite), « Étude de faisabilité », consulté le 15 août 2016 ;

[http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/gdp\\_etude\\_faisabilite.html](http://xavier.lienart.pagesperso-orange.fr/gdp/gdp_etude_faisabilite.html), « La Gestion de Projets », consulté le 07 septembre 2016

## **TABLE DES MATIERES**

TABLEAUX ET SCHEMAS	Page 2
ABREVIATIONS	Page 3
SOMMAIRE	Page 4
INTRODUCTION GENERALE	Page 5
PROBLEMATIQUE	Page 6
PRESENTATION GENERALE	Page 8
Objet de l'étude	Page 8
Objectifs de l'étude	Page 8
c. Objectif général :	Page 8
d. Objectifs spécifiques	Page 8
Intérêt de l'étude	Page 8
Démarche de l'étude :	Page 9
Délimitation de l'étude	Page 11
PRESENTATION DU PROJET ET DES BESOINS :	
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET DES METHODES DE COLLECTES DES DONNEES :	Page 14
1. Présentation du projet	Page 14
a. Du point de vue quantitatif :	Page 14
b. Du point de vue qualitatif :	Page 14
2. Méthodes de collecte des données	Page 15
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DES BESOINS	
1. Présentation du promoteur	Page 17
2. Etude des besoins (Etude de marchés)	Page 17
2.1. La part des cabinets d'audit dans l'économie sénégalaise	Page 17
2.2. Analyse de l'offre	Page 18
2.2.1. Analyse quantitative de l'offre	Page 18
2.2.2. Analyse qualitative de l'offre	Page 18
2.2.3. Le prix des honoraires	Page 20

2.3. Analyse de la demande :	Page 20
2.4. Quelques éléments d'analyse de la concurrence	Page 21
2.4.1. Les forces des concurrents	Page 21
2.4.2. Les faiblesses	Page 21
2.5. Les facteurs clés de succès sur ce marché	Page 22
2.6. Analyse des contraintes et des opportunités	Page 22
2.6.1. Les contraintes	Page 22
2.6.2. Les opportunités	Page 22
2.7. Les besoins en inputs	Page 22
a. Les investissements	Page 23
b. Les utilités	Page 23
c. Les ressources humaines	Page 23
d. La capacité de contractualisation	Page 24
ETUDE DE FAISABILITE DU CABINET « HYPOTHENUSE »	
CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL DU PROJET	Page 26
3.3. Proposition juridique et organisationnelle du projet	Page 26
3.3.1. Du point de vue technique	Page 26
3.3.1.1. Le processus	Page 26
3.3.1.2. La localisation	Page 27
3.3.1.3. Le Calendrier de réalisation	Page 27
3.3.2. L'étude sociale	Page 28
3.3.3. Du point de vue juridique et organisationnel	Page 28
3.3.3.1. Sur le plan juridique	Page 28
3.3.3.2. Sur le plan organisationnel	Page 28
3.3.3.2.1. Les postes de travail	Page 29
3.3.3.2.2. L'organigramme du projet	Page 29
3.3.3.2.3. Les fonctions et profil du personnel	Page 30
3.1.2.2.3. Les fonctions de gérant	Page 30
3.1.2.2.3.1. Les fonctions comptables, financières et juridiques	Page 30
3.1.2.2.3.2. La cellule d'audit	Page 31
3.1.2.2.3.3. Les fonctions de secrétariat	Page 32
3.1.2.2.3.4. Proposition marketing et financière du projet	Page 33



3.1.3. Proposition marketing	Page 33
3.1.4. Analyse financière	Page 35
3.1.4.2. Les investissements	Page 35
3.1.4.3. Les charges d'exploitation	Page 36
3.1.4.4. Le coût du projet	Page 38
CHAPITRE 4 : Résultats attendus, perspectives et planning des activités	Page 39
1. Les résultats attendus du projet	Page 39
A. Analyse financière sommaire	Page 39
B. Analyse financière détaillée	Page 41
2. Perspectives et Planning des activités	Page 43
A. Etude de marché	Page 45
B. Etude technique	Page 45
C. Etude organisationnelle	Page 45
CONCLUSION	Page 46
ANNEXES	Page 48
Annexe 1 : Données sur les investissements	Page 48
Annexe 2 : Tableau des investissements et des renouvellements (sommaire)	Page 49
Annexe 3 : Calcul du besoin en fonds de roulement	Page 50
Annexe 4 : Le coût du projet	Page 51
Annexe 5 : Calcul du rendement de l'unité monétaire investie	Page 53
Annexe 6 : Tableau d'exploitation prévisionnel	Page 54
Annexe 7 : Le bilan prévisionnel	Page 55
BIBLIOGRAPHIE	Page 56
TABLE DES MATIERES	Page 57