



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Exécutive
Education**

**MBA Gestion
de Projet**

Projet professionnel pour l'obtention du diplôme de MBA Gestion des Projets
promotion 2016-2017

THEME :

*Projet d'investissement privé : cas d'une
étude de faisabilité pour la création d'une
boulangerie-pâtisserie à Ségou (Mali).*

Préparé et Présenté par :
Ibrahima OUOLOGUEM

Encadré par :
M. Alioune CISSE
Enseignant Associé au
CESAG

Dédicace :

❖ *A mes parents (père, mère, frères et sœurs)*

Affables, honorables, aimables : vous représentez pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Vos prières et vos bénédictions m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez pour tous les sacrifices que vous n'avez cessés de mener depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte. Vous avez fait plus qu'un parent puisse faire pour que son enfant suive le bon chemin dans sa vie et ses études. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et beaucoup de bonheur.

❖ *A mon très cher oncle (Mamadou TAPILY) et ma très chère tante (Aïssata OUEDRAOGO)*

Vous avez toujours été présents pour les bons conseils. Votre affection et votre soutien m'ont été d'un grand secours au long de ma vie professionnelle et personnelle. Veuillez trouver dans ce modeste travail ma reconnaissance pour tous vos efforts. Je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

❖ *A mes amis (es)*

Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des frères, sœurs et des amis sur qui je peux compter. En témoignage de l'amitié qui nous unie et des souvenirs de tous les moments que nous avons passés ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de santé et de bonheur.

Remerciements :

- ❖ Après avoir rendu grâce à Dieu le tout puissant et le miséricordieux, je tiens à remercier tous ceux de près ou loin ont contribué à la rédaction de ce document. Il s'agit particulièrement de :
- ❖ Mes parents (père, mère, frères, sœurs, oncles, tantes et amis) ;
- ❖ M. Alioune CISSE qui en plus de partager son expérience professorale m'a permis d'élaborer ce document.
- ❖ M. Ousmane BARRY pour l'hospitalité que vous m'aviez donné pendant pour mon cycle universitaire à Bamako et à M. Yao KOUAKOU pour l'accueil que vous avez porté à mon égard à Dakar ;
- ❖ Tout le corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement et de leurs disponibilités malgré leurs multiples tâches.
- ❖ Mes colocataires et ainsi qu'à toute la promotion de MBA GP 2016-2017 du CESAG pour tout ce que nous avons vécu ensemble ; Mention spéciale à mon groupe de travail.
- ❖ A ma belle communauté représentée par l'Association des Stagiaires et Etudiants Maliens du CESAG pour les moments de joies partagés.

Sigles et abréviations :

AFD	: Analyses Financières Détaillées
AFS	: Analyses Financières Sommaires
APEJ	: Agence pour la Promotion de l'Emploi Jeune
ANPE	: Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi
API	: Agence pour la Promotion de l'Investissement
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement ou Besoin de Financement
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de L'Afrique de L'Ouest
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CMDB	: Compagnie Malienne pour le Développement du Blé
DRCI	: Délai de Récupération du Capital Investi
EFF	: Echancier des Flux Financiers
EMOP	: Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages
FAO	: l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FBCF	: Formation Brute de capital Fixe
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
GMM	: Grand Moulin du Mali
IP	: Indice de Profitabilité
ODD	: Objectifs de Développement Durable
PESTEL	: Politique, Environnement, Socioculturel, Technologique, Economique et Législatif
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMI	: Petites et Moyennes Industries
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RUMI	: Rendement de l'Unité Monétaire Investie
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
TRI	: Taux de Rentabilité Interne ou Taux Interne de Rentabilité
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VAN	: Valeur Actuelle Nette

Liste des figures et tableaux :

Figures

FIGURE 1: CYCLE DE VIE D'UN PROJET.....	13
FIGURE 2 : ANALYSE CONCURRENTIELLE	21
FIGURE 3 : ILLUSTRATION DU PROCESSUS DE FABRICATION DU PAIN	37

Tableaux

TABLEAU 1: TYPE D'ENTRETIEN	17
TABLEAU 2: DIFFERENTS TYPES DE MARCHE.....	20
TABLEAU 3: CHOIX DU CRITERE A UTILISER	26
TABLEAU 4: TYPES DE MARCHE.....	32
TABLEAU 5: CONSOMMATION DU PAIN.....	32
TABLEAU 6: EVALUATION DE L'INTENSITE CONCURRENTIELLE.....	35
TABLEAU 7: TYPES D'INGREDIENTS UTILISES POUR LE PAIN (ACTUALISER).....	38
TABLEAU 8: TYPES D'INGREDIENTS POUR LE CROISSANT (ACTUALISER).....	39
TABLEAU 9: RESSOURCES HUMAINES ET COMPETENCES.....	41
TABLEAU 10: INVESTISSEMENT	46
TABLEAU 11: EQUIPEMENTS DE METROLOGIE	47
TABLEAU 12: LES DEPENSES D'EXPLOITATIONS EN ANNEE DE CROISIERE.....	48
TABLEAU 13: CHIFFRES D'AFFAIRES EN ANNEES DE CROISIERE.....	49
TABLEAU 14: BESOIN DE FINANCEMENT.....	50
TABLEAU 15: AMORTISSEMENT.....	51
TABLEAU 16: COUT DU PROJET.....	52
TABLEAU 17: VALEUR ACTUELLE NETTE (VAN) ET TAUX DE RENTABILITE INTERNE (TRI).....	52
TABLEAU 18: LE DELAI DE RECUPERATION DU CAPITAL INVESTI (DRCI).....	52
TABLEAU 19: LE RENDEMENT DE L'UNITE MONETAIRE INVESTIE OU L'INDICE DE PROFITABILITE (RUMI OU IP).....	53
TABLEAU 20: LE SCHEMA DE FINANCEMENT	53
TABLEAU 21: AMORTISSEMENTS DES EMPRUNTS	54

Liste des annexes

ANNEXE 1: ECHEANCIERS DES FLUX FINANCIERS.....	62
ANNEXE 2: TABLEAU DE RESULTAT PREVISIONNEL	63
ANNEXE 3: TABLEAU DE RESSOURCE ET EMPLOI (TRESORERIE)	64
ANNEXE 4: RENTABILITE.....	65
ANNEXE 5: FOUR MODERNE.....	66
ANNEXE 6: FOUR TRADITIONNEL	67
ANNEXE 7: BLE (MATIERE PREMIERE PRINCIPALE POUR LA PRODUCTION DU PAIN)	68
ANNEXE 8: PAIN ET CROISSANT (PRODUITS FINIS)	69
ANNEXE 9: PETRIN ET ETAGERE.....	70
ANNEXE 10 : LES DIFFERENTES FORMES D'ENTREPRISE.....	71
ANNEXE 11: ANALYSE DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR.....	73
ANNEXE 12: QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE	75

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
1.1 Contexte	2
1.2 Problématique	3
1.3 Questions de recherches	4
1.4 Objectifs	5
1.5 Intérêts	5
1.6 Démarche de l'étude	6
1.7 Annonce du plan	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	7
Chapitre 1 : Présentation du projet et méthode de collecte des données	8
1.1. Présentation du projet et définition des concepts clés	8
1.2. Méthode de collecte des données.....	16
Chapitre 2 : Présentation du promoteur et étude des besoins (ou de marchés)	18
2.1. Présentation du promoteur	18
2.2. Etudes des besoins ou du marché.....	18
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET.....	29
Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet.....	30
3.1. Forme juridique, étude technique du projet et structuration organisationnelle de l'entreprise	30
3.2. Proposition Marketing et Financière du projet.	44
Chapitre 4 : L'analyse économique et management des risques	55
4.1. Résultats attendus ou impacts du projet et les recommandations	55
4.2. Management des risques du projet.....	56
CONCLUSION GENERALE	58
ANNEXES	61
BIBLIOGRAPHIE.....	76
TABLE DES MATIERES.....	79

Fiche synoptique

Intitulé du projet	Création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou
Forme Juridique	Société à Responsabilité Limitée (SARL)
Slogan	Votre consommation est notre priorité
Localisation	Ville de Ségou
Capital de départ	8 000 000 francs CFA
Secteur d'activité	Agro-alimentaire
Promoteur	Ibrahima OUOLOGUEM
Associé	Amadou OUOLOGUEM
Coût du projet	105 708 750 F CFA
Apport en fonds propres (35%)	31 712 625 F CFA
Emprunt (65%)	73 996 125 F CFA
Taux de rentabilité interne du projet	71%
Durée de vie	99 ans
Nombre d'emplois créés	14

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

1.1 Contexte

Les Objectifs de Développement Durable qui sont un référentiel pour l'élaboration des plans, programmes et projets pour les Etats visés à l'objectif 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » et qui en axe 8.3 « Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des micro entreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers ». L'atteinte de cet objectif nécessite la promotion des Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries (PME/PMI) qui constituent un levier de développement économique pour les pays d'Afrique subsaharienne. L'insertion socio-économique des diplômés, le retour des cadres africains expatriés, la valorisation du potentiel de la diaspora africaine font partie des priorités des autorités politiques des pays d'Afrique subsaharienne.

Avec l'appui des partenaires au développement, les Gouvernements africains mettent en place des programmes nationaux de promotion des investissements et d'appui à l'entrepreneuriat.

Cet ainsi que l'Etat Malien, dans sa politique de croissance macro-économique soutenue a mis en place le Cadre Stratégique de Relance de Développement Durable (CREDD 2016-2018), qui a pour mission la mise en œuvre des différentes politiques et stratégies de développement, tant sur le plan national que sectoriel.

Sur le plan national, l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali, signé les 15 mai et 20 juin 2015, a permis de stabiliser la situation politique, mais la situation sécuritaire reste encore fragile.

La croissance s'est ralentie en 2015, avec un taux estimé à 5.2 % contre 5.8 % en 2014, mais la reprise économique amorcée après la crise de 2012 a permis un léger recul du taux de pauvreté, passé de 47.1 % en 2013 à 46.9 % en 2014 (PNUD) 2015.

Le taux de croissance démographique (3.6 %) reste élevé, mais le Mali s'est engagé, à travers la politique nationale de la ville, à améliorer la qualité de la vie citadine, consolider les économies

Le 25 septembre, les pays ont eu la possibilité d'adopter un ensemble d'objectifs de développement durable pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous dans le cadre d'un nouvel agenda de développement durable. Chaque objectif a des cibles spécifiques à atteindre dans les 15 prochaines années.

Source : Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2016-2018

Source : évolution en 2015 des indicateurs socio-économiques, *le Mali en chiffres* (PNUD), page 2

locales, lutter contre le sous-emploi et la pauvreté, favoriser l'expression des diversités socioculturelles et renforcer la citoyenneté locale.

Ainsi, des structures pour la promotion de l'emploi ont été mise en place l'Etat malien, dont l'agence pour la promotion de l'investissement (API), l'Agence pour la Promotion de l'Emploi Jeune (APEJ), l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE). Ceci, dans l'optique d'améliorer l'environnement des affaires et accroître les opportunités d'accès à l'emploi.

Sur le plan sectoriel, l'effort d'investissement nécessaire pour éradiquer la pauvreté, mesurée par sa profondeur, c'est-à-dire le déficit collectif moyen des dépenses des pauvres par rapport à la ligne de pauvreté pour l'ensemble de la population de la région de Ségou est estimé à 88 892 518 493 soit 20.5% sur l'ensemble du territoire national (EMOP 2015.34).

L'observation du comportement alimentaire des maliens particulièrement dans la ville de Ségou démontre que la consommation des produits pâtisseries fait de plus en plus partie des habitudes alimentaires de la plupart d'entre eux. De plus, avec la pression démographique sans cesse grandissante avec 130 690 habitants (2009), la croissance démographique est de 2% à Ségou en 2016 (perceptives économique en Afrique 2016-2017), la demande locale de ce type de biens est florissante.

1.2 Problématique.

Au Mali les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent le moteur économique à l'instar des pays en voie développement. Elles sont non seulement le moteur de la croissance, mais aussi l'un des leviers puissants de développement du secteur secondaire. Elles constituent un acteur essentiel dans la lutte contre la précarité, le sous-emploi et le chômage.

Cette précarité, de sous-emploi et de chômage sont confirmés dans le rapport ANPE 2016 : « Près de 50% de la population active au Mali sont sans emploi. Le secteur informel occupe près de 80% des travailleurs. Au total, il y aurait près de 1 468 emplois directs créé récemment dans le secteur formel contre 8 000 demandeurs pour 4 000 postes ».

Ce constat alarmant a poussé le gouvernement du Mali a créé deux agences que sont l'APEJ et l'ANPE² et un guichet unique pour la création d'entreprise. Ces deux agences ont pour mission respectives : de concourir à la création d'emplois pour les jeunes, hommes et femmes en milieu urbain et rural, en

Le CREDD vise à mettre en cohérence les différents documents stratégiques, pour plus de clarté des priorités du gouvernement malien. Cette vision est partagée avec les partenaires techniques et financiers depuis la réunion de la Troïka, tenue le 2 avril 2015.

facilitant leur accès au marché du travail et au crédit et de contribuer à la mise en œuvre de la Politique Nationale de l'Emploi du Gouvernement du Mali. Le guichet unique quant -à- lui, facilite les procédures administratives et juridiques de création d'entreprise.

Malgré l'effort de ces agences dans la promotion de l'entrepreneuriat, leurs accompagnements restent limités au secteur primaire tels que l'élevage, la pisciculture, l'agriculture etc. Le secteur secondaire (boulangerie-pâtisserie) reste délaissé au profit des étrangers qui ne sont implantés que dans la capitale. Ce secteur est la mère nourricière de la population car ces produits sont les plus consommés par la population de façon journalière. Ceci fait que la demande n'arrive pas à être satisfaite par les boulangeries-pâtisseries présentes. Cette insatisfaction est encore plus perçue dans les régions où le nombre de boulangerie est insuffisant.

Cette situation nous a mené à porter notre choix sur la création d'une boulangerie-pâtisserie dans la région de Ségou plus précisément la ville de Ségou.

La ville de Ségou est située à 240 kilomètres de la capitale Bamakoise et se retrouve au carrefour des deux pôles du pays (le nord et le sud). La ville a en son actif onze (11) boulangeries inégalement réparties selon les secteurs et aucune pâtisserie. C'est une ville de riche culture et touristique. En plus des événements ordinaires mariages, baptêmes, décès, tontines etc., la ville accueille le festival annuel sur le Niger et le sanke-moon.

Cependant, les promoteurs d'entreprises rencontrent d'énormes difficultés pour la mise en place de leurs activités. Celles-ci sont généralement dues aux difficultés d'accès au financement, à la complexité de l'environnement socio-économique, et à un accompagnement limité durant la phase de création et de démarrage.

Parmi ces secteurs, figure le secteur de la boulangerie-pâtisserie. En effet, c'est un secteur rentable à forte valeur ajoutée dans le pays en général à Ségou en particulier.

1.3 Questions de recherches

✓ Question principale

Quelle est la faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou ?

✓ Questions spécifiques

- Comment faire une étude des besoins du marché ?
- Quels sont les aspects organisationnels et techniques de création d'une boulangerie-pâtisserie ?

Projet d'investissement privé : cas d'une étude de faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou (Mali).

- Comment concevoir un projet pour la création d'une boulangerie-pâtisserie ?
- Quels sont les possibilités de financement du projet ?

1.4 Objectifs

✓ **Objectif général :**

L'objectif général porte sur l'étude de la faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou.

✓ **Objectifs spécifiques**

De manière spécifique, nos objectifs visés seront :

- Faire une étude des besoins du marché ;
- Etudier les aspects organisationnels et techniques d'une boulangerie-pâtisserie ;
- Etudier la rentabilité du projet de création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou ;
- Etudier les possibilités de financement du projet.

1.5 Intérêts

Vue l'intérêt que suscite l'entrepreneuriat dans le développement socio-économique de notre pays, nous pouvons dire que l'étude a des intérêts réels à plusieurs niveaux.

Pour le MALI

L'étude permettra d'améliorer le système de l'entrepreneuriat des jeunes. Elle permettra de répondre au besoin du marché de l'emploi et du secteur privé dans la ville de Ségou.

Pour le Ministère de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé.

L'étude servira d'appui technique au Ministère Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé. Aussi, elle permettra d'améliorer la performance du secteur privé. Les recommandations issues de l'analyse permettront d'identifier les besoins en matière de personnels, matériels et d'appui technique pour performante et de qualité. Elle permettra aussi de proposer des solutions pour la pérennisation de la culture de l'entrepreneuriat en servant d'exemple aux autres professionnels qui veulent faire autant.

L'intérêt pour le CESAG

Cette étude fournira un support pédagogique au Centre Africain des Etudes Supérieures en Gestion dans le domaine de la gestion de projet et fournira des éléments de recherche dans le secteur de la formation professionnelle en entrepreneuriat. Elle mettra aussi en exergue, la notoriété et le savoir-faire du CESAG dans le domaine de la formation des cadres, notamment en Gestion des projets.

Pour l'auteur

Au-delà de la réponse pédagogique son cadre académique, cette étude nous permettra de mettre en pratique et d'approfondir les connaissances apprises au cours de notre formation et plus précisément en création d'entreprise.

Elle nous offre également l'opportunité de contribuer à l'amélioration du processus de création d'entreprise. Elle contribuera ainsi au développement du secteur privé pour venir en appuis aux efforts déjà consenti par l'Etat dans le domaine de la boulangerie-pâtisserie.

1.6 Démarche de l'étude

La démarche à suivre pour la réalisation de cette étude s'appuiera sur les points suivants :

- Une revue de la littérature ;
- L'élaboration d'un questionnaire d'enquête et sa mise en œuvre ;
- Le dépouillement et l'interprétation des résultats d'enquête.

1.7 Annonce du plan

La présente étude est subdivisée en deux grandes parties. La première partie comprend le cadre théorique et méthodologique et la seconde partie comprend l'étude de cas.

Le plan se résume de la façon suivante :

- Introduction générale ;
- Première partie : cadre théorique et méthodologique ;
- Deuxième partie : étude de faisabilité du projet ;
- Conclusion.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE**

Chapitre 1 : Présentation du projet et méthode de collecte des données

Ce chapitre vise à présenter le projet sa vision, sa mission et ses valeurs puis faire la définition de quelques concepts clés en gestion de projet dans un premier temps et en second temps la collecte des données.

1.1. Présentation du projet et définition des concepts clés.

1.1.1. Présentation du projet

Le présent projet consiste à la création d'une boulangerie-pâtisserie, qui sera basée dans la ville de Ségou plus précisément dans le nouveau quartier des logements sociaux. Cette idée en instance de projet nait de Ibrahima OUOLOGUEM suite à un constat, lors de son passage à Ségou chez son frère Amadou OUOLOGUEM fonctionnaire de l'Etat malien, de la non satisfaction de la demande, mauvaise gestion des produits alimentaires que sont le pain, le croissant et petit pain sucré.

Dans un premier temps, l'entreprise ne produira que du pain et du croissant. De nouveaux produits tels que le gâteau d'anniversaire ; pizza ; hamburger et autres seront produits lorsque l'entreprise atteindra sa pleine capacité de production.

1.1.1.1. Vision :

C'est la perception de l'avenir souhaitée par un individu et/ou organisation au bout d'une période donnée ; c'est une description parfaite de l'idéal que l'on veut réaliser par opposition à la situation actuelle.

La vision du promoteur, d'ici quelques années est de :

- Etre leader sur le marché de la boulangerie-pâtisserie avec une grande part de marché à Ségou ;
Etendre la capacité de production de sa boulangerie-pâtisserie à Ségou ;
- Devenir un grand producteur de produits pâtisseries et de servir une grande partie du marché au Mali

1.1.1.2. Mission :

La mission est la raison être de l'entreprise. Elle est personnelle à l'entité. Les missions diffèrent selon les organisations à but lucratives ou non, selon la personne.

Contribuer à l'amélioration des conditions de vie aussi bien sur le plan national que sectoriel. Telle sera la mission de l'entreprise.

1.1.1.3. Objectif

L'objectif principal de notre entreprise est de créer une activité rentable dans le domaine de la boulangerie-pâtisserie.

1.1.1.4. Valeur

Les valeurs sont des « professions de foi » qui constituent les fondements de l'avenir que nous cherchons à promouvoir ; elles sous-tendent la vision.

- Synergie d'action ;
- Compétitivité ;
- Qualité du produit et du service rendue ;
- Flexibilité ;
- Ethique.

1.1.2. Définition de concepts clés

Avant d'aborder le sujet de manière plus détaillée, il convient de définir quelques concepts indispensables en gestion de projet et de l'entrepreneuriat dans l'élaboration d'un projet professionnel.

1.1.2.1. Notion de Projet³

Le mot « projet » provient du mot latin *projectus*, « jeter quelque chose vers l'avant » dont le préfixe *pro** signifie « qui précède dans le temps » et le radical *jicere* signifie « jeter ». Au XV^e siècle, apparaît "projeter" dont l'usage s'étend avec le retour du préfixe "pro" Initialement le projet désigne davantage la volonté d'obtenir un résultat plutôt que l'action d'exécution proprement dite. Le résultat visé étant qualifié d'« objet ». Courant XX^e siècle, le mot « projet » évolue, surtout à partir des années 1950, quand plusieurs techniques de gestion de projet sont élaborées : le mot "Projet " dans son acception actuelle couvre à la fois l'intention visée et le dispositif prévu pour la réaliser. C'est pourquoi, les pays, dans la mise en œuvre de plan stratégique de développement, utilisent l'approche projet.

La définition de projet n'est pas standard, il est défini selon les acteurs et les organisations, mais ses caractéristiques restent uniformes (nouveau ; unicité ; durée limitée et irrévocable).

³ Source : Syndicat National des Arts Vivant (SYNAVI) page 1

De manière générale le projet se définit comme étant « un ensemble finalisé d'actions et d'activités entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans les délais fixés et dans les limites d'une enveloppe budgétaire allouée ».

Un projet est aussi une action temporaire avec un début et une fin, qui mobilise des ressources identifiées (humaines, matérielles, équipements, matières premières, informationnelles et financières) durant sa réalisation, qui possède un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise. Les résultats attendus du projet sont appelés "*livrables*". Un projet, dès qu'il est suffisamment complexe et a des enjeux importants, consiste en un ensemble d'actions visant un résultat défini, connu et mesurable.

Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources (ISO 10006).

Selon le PMBOK standard du PMI®, (2016) "un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.

Le projet est limité dans le temps et comporte toujours une notion de nouveauté et de changement. Le projet est une idée unique qui combine quatre aspects :

- Fonctionnel : réponse à un besoin ;
- Technique : respect des spécifications ;
- Délais : respect des échéances ;
- Coûts : respect du budget.

1.1.2.2. La gestion des projets

La gestion de projet ou conduite de projet est une démarche méthodologique visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet sous contrainte de délai, de coût et de qualité.

« La gestion des projets est l'application des connaissances, expertise, outils et technique de planification, d'organisation et de contrôle des activités et des ressources dans le but de satisfaire les exigences et les attentes des intervenants ayant un intérêt dans le projet » Association des Ingénieurs-conseils de Québec (MCC Direction des immobilisations 01 juin 2005).

1.1.2.3. Cycle de vie d'un projet⁴

Le cycle de vie d'un projet est la série de phases que celui-ci traverse, depuis son démarrage jusqu'à sa clôture. Les phases sont habituellement en séquence, et leur nom et leur nombre sont déterminés par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation ou des organisations qui prennent part au projet et, également, par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application. Les phases peuvent être découpées par objectifs fonctionnels ou partiels, par résultats ou livrables intermédiaires, par jalons spécifiques relatifs à l'ensemble du contenu de travail, ou par disponibilités financières. Les phases sont en général limitées dans le temps, avec un début et une fin ou un point de contrôle. Un cycle de vie du projet peut être documenté dans le cadre d'une méthodologie. Le cycle de vie du projet peut être déterminé ou conditionné par les aspects uniques de l'organisation, de l'industrie ou de la technologie mise en œuvre. Tandis que tout projet a un début et une fin déterminés, les livrables, et les activités spécifiques qui interviennent entre ces deux étapes, vont varier de manière importante avec le projet. Quel que soit le travail particulier concerné, le cycle de vie du projet fournit un cadre de référence pour gérer le projet

Le projet en respect de sa contrainte la plus irréversible qu'est le délai, il suit un processus de vie active. Le cycle de vie d'un projet est composé de trois (03) phases de façon générale (la conception, l'exécution et la clôture). La représentation du cycle de vie d'un projet se diffère selon les organisations. Il varie de six (06) à huit (08) manière. Pour mieux harmoniser, dans le cadre de notre mémoire, nous nous limiterons au cas général qu'est de trois phases. Ces phases sont à leur tour composées des étapes.

❖ Phase conception

La phase conception est la phase de formulation et de validation de projet. Elle est de : identification, planification, évaluation ex-Ante et la négociation et la validation.

➤ Identification

Les projets sont identifiés pour réaliser les stratégies. Ils doivent être solides sur le plan financier, économique, social et environnemental. Des stratégies de développement sont analysées dans cette étape.

⁴ Source : PMbok, cinquième édition (2016), page 38

➤ **Planification**

La planification est la mise en œuvre des projets suivent une séquence bien établie, qui débute par une stratégie convenue, qui mène à l'idée d'une action donnée, qui en suite formulée, mise en œuvre et évaluée en vue d'améliorer la stratégie et les interventions futures. Elle est composée de la faisabilité et études impacts économiques, sociales et environnementales du projet sur bénéficiaires.

➤ **Evaluation ex-ante**

L'évaluation porte un jugement sur le bienfondé d'une intervention. L'évaluation ex-ante est la première étape de l'évaluation d'un projet. Son but est d'évaluer les chances de réussite d'un programme/projet et de déterminer la capacité d'évaluation d'un programme/projet. Elle précède la validation du projet.

➤ **Négociation et validation**

C'est la dernière étape avant l'exécution du projet. Il s'agit là de l'élaboration des documents contractuels, la signature de convention de financement et mise en place de plan de décaissement.

❖ **Phase exécution**

Après la phase conceptuelle, commence la phase exécution du projet. La phase d'exécution du projet est jalonnée d'étape marquée par la production de rapport d'étape faisant état des déroulements des activités et de l'actualisation de la planification de la partie restante du projet. Une évaluation à mi-parcours sera effective, de façon périodique, dans cette étape pour porter un jugement sur le prévu et ce qui a été exécuté.

❖ **Phase clôture**

Un bilan doit être réalisé en fin de projet, afin de capitaliser les savoir-faire et l'expérience acquise.

Souvent négligée cette phase est très importante pour l'organisation car elle permet pour les projets futurs de capitaliser à la fois sur les erreurs à éviter pour de futurs projets similaires et aussi sur des bonnes pratiques ou de bonnes solutions.

Une évaluation ex-post sera mise en place pour mesurer les changements en termes d'effets dans le moyen terme et d'impacts dans le long terme sur la population bénéficiaire.

Figure 1: Cycle de vie d'un projet



Source : <https://www.google.sn/search?q=cycle+de+vie+de+projet&source=lnms&tbn=isch&sa>

1.1.2.4. Typologie de projet

On distingue la typologie des projets selon leur nature juridique et leur taille.

❖ Nature juridique

On distingue deux types de projet selon la nature juridique.

➤ **Projet de développement**

Le projet de développement est un projet à but non lucratif (productif, sociaux, infrastructures, vulgarisation, sensibilisation etc.). L'objectif recherché, dans cette forme de projet est la croissance et développement du secteur dans un cadre plus harmonisé. Ils sont, en général exécutés par l'Etat, les collectivités locales, les Organisations Non Gouvernementales, les coopératives etc.

Exemples :

- Projet de lutte contre la pauvreté et la mendicité d'enfants au Mali ;
- Projet d'alphabétisation des enfants et femmes dans le milieu rural.

➤ **Projet d'investissement privé**

Les projets d'investissement privé sont des projets à but lucratif. Leurs objectifs c'est la recherche de profit. Ce sont entre autres : les entreprises privées, les entreprises individuelles etc. Notre projet pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou s'inscrit, dans le cadre d'un projet d'investissement privé.

Exemples :

- Projet de création d'une école privée supérieure agropastorale à Bandiagara ;
- Projet de création d'une unité de transformation des produits agricoles en jus.

1.1.2.5. Taille de projet

Les tailles des projets sont différentes selon leurs enjeux et leurs complexités. Ils peuvent être micro projet, méso projet et macro projet.

❖ *Micro projet*

En général se sont des projets à faible envergure. Il est généralement résolu sur le plan sectoriel, sans contrainte budgétaire et durée courte.

- Exemple : la construction de trois salles de classe à Doukombo.

❖ *Méso projet*

A un niveau plus supérieur à celui du micro projet en termes d'enjeu et de complexité, le méso projet s'étend sur le plan national.

- Exemple : réaménagement de piste agricole sur le bassin du fleuve Niger.

❖ *Macro projet*

Au-delà, de son envergure forte et de sa complexité, avec une importante allocation budgétaire, le macro projet étend sa frontière jusqu'au niveau sous régional.

- Exemple : projet de réaménagement de la voie ferroviaire Bamako-Dakar.

1.1.2.6. Notion de l'entrepreneuriat⁵

Dans l'histoire de développement économique de l'humanité, l'entreprise a joué un rôle moteur dans la multiplication des richesses produites. Le capital a joué un rôle primordial dès lors que l'entrepreneur a commencé son utilisation en assumant ses risques, convaincu d'améliorer sa situation par une meilleure maîtrise du temps et des coûts.

L'entreprise moderne n'a pas fait son apparition avant XVI^e siècle. Avant cette date, l'entreprise était essentiellement marchande.

⁵ source : <http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882>

Les premières activités que l'on pourrait qualifier d'entrepreneuriales étaient essentiellement liées aux échanges. Les marchands se sont développés dans l'antiquité mais le mouvement s'est arrêté en occident avec les invasions orientales qui ont laissé la place à un régime féodal essentiellement autarcique. Le second secteur d'activité concerne la banque même si on connaît les freins mis à la pratique du prêt à intérêt.

❖ *Etymologie du mot entrepreneuriat*

- Trois approches :
 - Deux derniers siècles (approche fonctionnelle) Penrose (1963) : « l'entrepreneuriat appréhende l'identification d'opportunités dans le système économique »
 - Début des années 50 (approche individuelle) Toulouse (1988) : « l'entrepreneurship est une réponse créatrice, une habilité à percevoir de nouvelles perspectives à faire des choses nouvelles, à faire différemment les choses existantes »
 - Début des années 90 (approche fondée sur les processus) Bruyat (1993) « l'entrepreneuriat est une dialogique individu-crédation de valeur nouvelle ».

❖ *Epistémologie du mot entrepreneuriat*

- Trois paradigmes⁶ :
 - Le **paradigme des traits individuels**. Caractéristiques personnelles de l'entrepreneur ; traits de caractère des entrepreneurs qui réussissent :
 - Famille et parents ;
 - Environnement immédiat (communautés ou groupes) ;
 - Le niveau d'instruction (haute technologie) ;
 - Âge et expérience ;
 - Limites : pas de « profil robot » et recherches empiriques peu concluantes.
 - Le **paradigme de l'innovation** : Paradigme le plus ancien Joseph Schumpeter et l'école autrichienne. L'entrepreneur et l'innovateur qui engendrent « la destruction créatrice »

⁶ Source : Codex Alioune CISSE (2016,25)

- **Le paradigme de la création de valeur nouvelle** : Extension du paradigme de l'innovation adaptée au champ de l'entrepreneuriat.
 - Bruyat (1993) « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur nouvelle » ;
 - Edgar Morin : dialogique ; relation à double sens ;
 - Un projet au service d'un autre projet ;
 - Cohérence homme/projet.

❖ *Définition de l'entrepreneuriat*

Le terme entrepreneuriat est de plus en plus utilisé de nos jours avec plusieurs définitions. Ceci, nous amène à poser la question qu'est-ce que l'entrepreneuriat ?

L'entrepreneuriat se définit comme l'action et l'effet d'entreprendre, de manière plus synthétique.

Selon Howard STEVENSON « l'entrepreneuriat est la poursuite d'opportunités sans égard pour les ressources existantes ».

L'entrepreneuriat repose sur les postulats suivants :

- Il requiert de l'extension d'opportunités ;
- Des différences existent entre les personnes ;
- Le rapport au risque (l'entrepreneur est risquophile) ;
- C'est un processus qui tresse des rapports avec des activités d'innovation et d'organisation.

1.2. Méthode de collecte des données

Cette section sera consacrée à la méthodologie d'utilisation des différents outils de collectes des données sur le marché. Ses outils seront matérialisés à travers des enquêtes (questionnaire d'ordre ouvert sur le comportement des consommateurs et entretien direct avec les consommateurs).

1.2.1. Enquêtes sur le terrain

Celles-ci consistent à faire un interrogatoire sur le niveau de satisfaction et le degré de motivation des clients qui sous-tendent un achat et sur les différentes entreprises évoluant sur le secteur de la boulangerie-pâtisserie. Ces études nous donneront un aperçu sur les aspects techniques et méthodologiques à mettre en place, de façon sommaire.

1.2.2. Entretien direct

Il rassemble un intervieweur et un interviewé. Il peut être fait individuellement ou par groupe sur un thème donné. Cette méthode d'entretien nécessite souvent une étude exploratoire préalable qui permet de structurer le déroulement de l'entretien.

Tableau 1: Type d'entretien

Forme d'interrogation	Support	Productions enregistrées
Entretien non directif	Avec expérience	Orales
Semi directifs	Avec texte écrit, dessin	Orales et gestuelles et contextes
Directifs ou standardisés	Avec vidéo	(vidéo)
	Avec ordinateur	Trace des actions (ordinateur)

Source : gric.univ-lyon2.fr/Equipe2/master/data/cours_C3D/coursmethodoKR.

Chapitre 2 : Présentation du promoteur et étude des besoins (ou de marchés)

En deux sections, ce chapitre nous étayera sur le parcours personnel et professionnel du promoteur du projet et tout ce qui attrait en amont. En aval, faire l'étude des besoins ou de marché.

2.1. Présentation du promoteur

Ibrahima OUOLOGUEM est né en janvier 1992 à l'aube de la démocratie au MALI, sur les falaises de Bandiagara du plateau dogon cite inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 2003. Ibrahima OUOLOGUEM nait de père Sagou OUOLOGUEM commerçant et de mère ménagère Habi TAPILY. Après une année d'apprentissage sur les vertus de la religion musulmane 1997, il entame ses études francophones en 1998. Bruyant parcours étudiant, tout au long de son cycle fondamental, Ibrahima reste major de sa promotion.

Débuté son cycle secondaire en 2008 jusqu'à l'obtention de sa maîtrise en science de gestion des entreprises en 2015 de la faculté des sciences économiques et de gestions de Bamako.

Sur le plan professionnel, Ibrahima a effectué un stage d'initiation de juillet en août 2016 à la direction générale du budget de MALI. Comme tâche, il a servi d'assistance aux différentes sous directions de l'entité. Membre de plusieurs associations pour la défense des causes communautaires. Le souci de développement socio-économique tel est le fil déclencheur de son choix entrepreneurial. En mai 2016, il postule pour le concours d'entrée au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) au programme de MBA en gestion des projets.

2.2. Etudes des besoins ou du marché

Elle se propose d'appréhender à l'aide de méthodes et outils, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir l'unité de production considérée en maximisant ses objectifs.

La démarche d'étude des besoins et du marché sera déclinée en deux parties : une première en analyse externe et analyse interne et une deuxième partie l'étude de faisabilité technique, structuration organisationnelle et juridique, les analyses financières et économiques et le management des risques.

2.2.1. Analyse externe et analyse interne

Il s'agit de se faire des idées sur les éléments sectoriels ; nationaux et internationaux futur du secteur d'évolution de l'entreprise. Les outils les mieux adaptés pour ces études sont le PESTEL dans le cadre macro environnement et l'analyse de micro environnement (délimitation de marché, analyse de la demande et de l'offre et enfin l'analyse concurrentielle).

2.2.1.1. Analyse macro environnement

Cette analyse de l'environnement global permet d'identifier les opportunités et les menaces dans l'environnement de l'entreprise. Les informations qui peuvent impacter sur notre future activité sont analysées ici par la méthode dénommée par l'acronyme PESTEL.

Le PESTEL permet à une entreprise d'analyser les stratégies à utiliser afin de définir son positionnement sur un marché. A travers cette analyse, on examine tous les éléments susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise, et on peut ainsi mesurer le potentiel et l'attractivité de la société sur le marché.⁷

POLITIQUE : Toutes les législations, normes et autres facteurs politiques aussi bien au niveau national ; qu'international, qui peuvent influencer sur le développement de votre activité et votre place sur le marché.

ECONOMIQUE : Il correspond à la concurrence qui existe entre vous et vos principaux concurrents, mais aussi à la conjoncture économique actuelle qui peut entraîner des changements au sein de votre entreprise (fiscalité, prix des matières premières, emploi, pouvoir et comportement d'achat, crise, etc.

SOCIOCULTUREL : Démographie, style de vie, habitude de consommation, revenu des ménages, niveau d'éducation, etc.

TECHNOLOGIQUE : Afin d'être le plus compétitif et de pouvoir se démarquer des concurrents, vous devez vous assurer d'être présent sur un marché dans lequel l'innovation est une source de développement. Au sein de votre entreprise vous devez imaginer comment financer la recherche et le développement, pour permettre à votre entreprise d'être actrice du marché et pourquoi pas précurseur.

ENVIRONNEMENT : Il prend en compte l'ensemble des ressources naturelles qui sont susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur votre activité (pénurie des matières premières, coût de l'énergie, pollution, etc.)

LEGISLATIF : Il doit être pris en compte dans le déroulement et l'évolution de l'entreprise, puisqu'il a un impact direct sur l'organisation et les individus qui en font partie (droit du travail, propriété industrielle, réglementation sur l'emploi, etc.)

2.2.1.2. Analyse du micro environnement

❖ Délimitation de marché

⁷Source : <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/analyse-pestel-chaine-boulangeries-paul-27-07-2016.html>

Il s'agit d'identifier tous les produits sur le marché identiques ou non qui satisfont le même besoin.

Tableau 2: Différents types de marché

Éléments	Définitions
Marché principal	Produit identique satisfaisant le même besoin
Marché environnemental	Produit différent satisfaisant le même besoin
Marché générique	Produit identique ou non satisfaisant le même besoin
Marché support	Produit annexe au produit principal

Source : codex Alioune CISSE

❖ **Analyse de la demande**

Cette étape permet tout d'abord de délimiter le marché de l'entreprise et de déterminer son potentiel. Rappelons qu'un marché est le lieu de confrontation de l'offre et de la demande.

- Typologie ;
- Évolution de la demande ;
- Comportement du consommateur.

❖ **Analyse de l'offre**

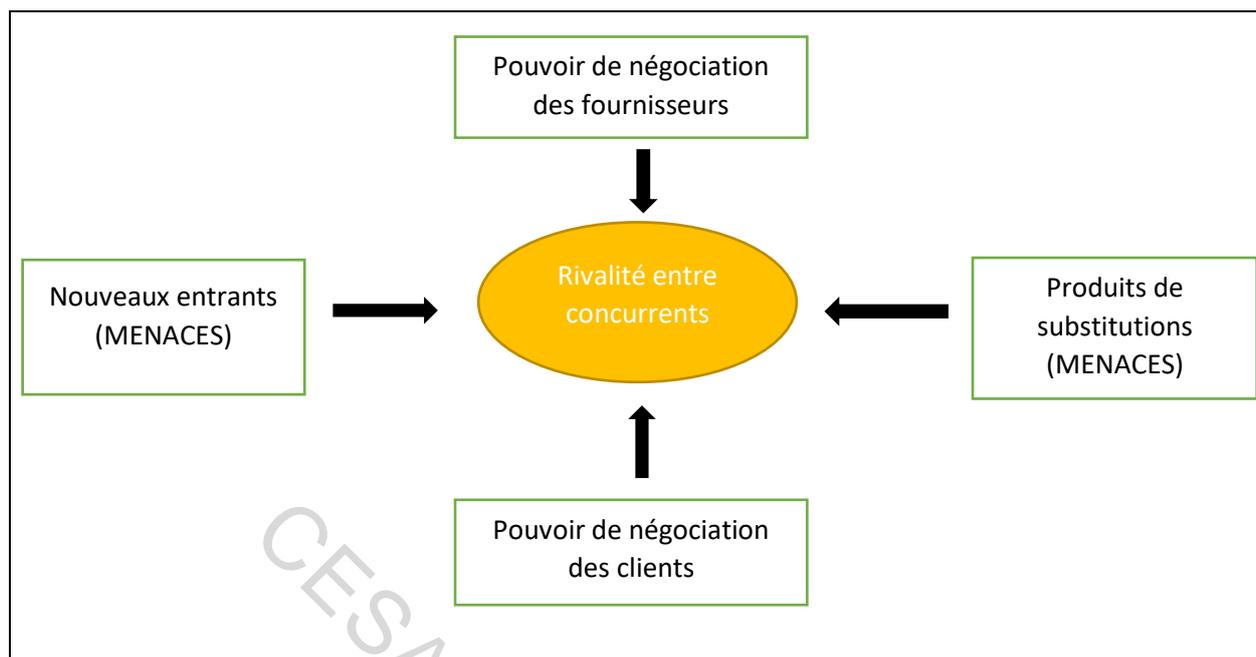
Cette étape permet d'analyser les informations relatives au système de l'offre et à la typologie de l'offre.

❖ **Analyse de la concurrence**

L'intensité concurrentielle dépend de cinq forces fondamentales de Michael PORTER qui déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et la rentabilité dans le secteur. Ces cinq forces sont :

- ✓ Pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- ✓ Pouvoir de négociation des clients ;
- ✓ Rivalité existante entre les concurrents ;
- ✓ Menace de nouveaux entrants ;
- ✓ Menace de produit de substitution.

Figure 2 : Analyse concurrentielle



Source : https://www.google.sn/search?q=cinq+forces+de+Michael+PORTER&source=inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewipnf3E1JvXAhUJ1RQKHxOqANoQ_AUICigB&biw=1366&bih=662

2.2.2. Etude de faisabilité technique, structuration organisationnelle et juridique et étude de faisabilité financière et économique.

2.2.2.1. Structuration organisationnelle et juridique

Pour H. MINTZERG (*le pouvoir dans l'organisation*, 1986), auteur de référence, la structure correspond à : « l'ensemble des mécanismes mis en œuvre, conformément à la volonté de la direction afin de permettre la spécialisation des tâches et leur coordination de façon que les objectifs de l'entreprise soient atteints ». Elle nous donne aussi, une vue globale de l'organisation à travers un organigramme. L'organigramme les hiérarchies et les fonctions du personnel de l'entreprise.

❖ Structuration organisationnelle

La typologie classique des formes structurelles présente des inconvénients, car elle ne rend pas compte de la grande diversité des structures.

L'approche par configurations structurelles proposée par Mintzberg tente de pallier cette lacune.

Mintzberg a identifié six éléments de base d'une configuration structurelle :

- Le centre opérationnel ;
- Le sommet stratégique ;

- La ligne hiérarchique ;
- La technostructure ;
- Le support logistique ;
- L'idéologie.

❖ **Formes juridiques**

C'est l'identification la typologie et le statut juridique adaptable à l'entreprise. Le choix de la forme juridique dépend du régime fiscal de l'entreprise, le statut social du dirigeant, la possibilité de limiter sa responsabilité et de protéger son patrimoine

2.2.2.2. Etude de faisabilité technique

L'étude faisabilité technique vise à déterminer si le projet est techniquement faisable, à sélectionner la technologie adéquate, à choisir un processus de transformation approprié, à agencer de manière optimale les différents intrants du projet.

Les objectifs de cette étude sont de :

- ✓ Identifier et choisir le site ;
- ✓ Etudier les variantes ;
- ✓ Définir le processus de fabrication ;
- ✓ Identifier les machines et outillages nécessaires à l'exploitation ;
- ✓ Identifier les ressources humaines et leurs compétences nécessaires de l'entreprise.

2.2.2.3. Etude de faisabilité commerciale

Il sera question ici, d'étudier les stratégies marketing (positionnement ; segmentation et ciblage) et marketing mix (produit, prix, promotion et distribution).

❖ **Stratégies marketing**

➤ ***Segmentation***

Evaluer les différents segments et choisir ceux sur lesquels se portera l'effort.

➤ **Ciblage**

Le ciblage clients ou marketing consiste à définir, pour un produit ou un service donné, les clients ou prospects qu'une entreprise souhaite toucher à travers ses actions marketing. A chaque produit ou service va correspondre une cible.

➤ **Positionnement**

Une fois la cible définie, l'entreprise doit concevoir et promouvoir le positionnement de son produit ou de son point de vente. La notion de positionnement trouve son origine dans le fait que les consommateurs ont toujours une certaine perception des produits et des marques offerts sur le marché. Cette notion est aussi valable pour les points de vente.

Le positionnement permet d'identifier l'entreprise, le produit ou la marque dans l'esprit du consommateur en indiquant clairement sa différence par rapport aux concurrents.

❖ **Le marketing mix** (produits ou prestations de services ; prix ; promotion ou communication et distribution)

Une stratégie commerciale efficace permet de déterminer les moyens les mieux adaptés pour conquérir puis fidéliser sa clientèle, en répondant précisément à sa demande. Elle constitue une étape essentielle au lancement au développement de l'entreprise. Ainsi, tout offre commerciale réfléchi s'articule autour de quatre axes principaux : le produit ; le prix ; la promotion ou communication et la distribution.

L'ensemble de ces éléments constitue le « marketing-mix ».

- ✓ Les produits ou prestations de services, proposés par l'entreprise doivent correspondre à un besoin exprimé la clientèle visée ;
- ✓ Le prix d'un produit ou d'une prestation de service permet, au client, d'en apprécier la qualité et de positionner l'entreprise, par rapport à la concurrence ;
- ✓ Les modes de canaux de distribution doivent être adaptés aux habitudes de la clientèle (catalogues, sur devis, en point de vente...)
- ✓ Les moyens de communication identifient l'entreprise et reposent principalement sur les supports commerciaux (publicité, cartes, flyers, site internet etc.) ou l'organisation d'un point de vente.

2.2.2.4. Etude de faisabilité financière

L'évaluation financière est la phase de l'étude d'un projet qui permet d'analyser si ce projet est viable, et dans quelles conditions, compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposées, et à partir des études commerciales, techniques et organisationnelles déjà réalisées.

Elle consiste à valoriser les flux résultant des études précédentes pour déterminer la rentabilité et le financement du projet. Son objectif est de faire une étude de faisabilité de l'entreprise. Cette étude se fait à deux niveaux. En premier, une analyse financière sommaire et analyse financière détaillée en deuxième niveau.

- **Analyse financière sommaire**⁸

Son but est de déterminer :

Le montant des investissements (dépenses d'équipement/immobilisations + FDR/BFDR) le Type de financement. Le type de financement est le moment à partir duquel le flux financier cumulé devient positif ; le choix de variantes ; la rentabilité hors conditions de financement et fiscales. Le coût du projet.

- **Les indicateurs de mesure de rentabilités :**

- + Le délai de récupération du capital investi (DRCI)

C'est le temps nécessaire pour que les recettes du projet, déduction faites des dépenses d'exploitation équilibrent les dépenses d'investissement.

Il est donné par la relation :

$$\sum_{p=1}^d Cp(1+t)^{-p} = I$$

- + La valeur actuelle nette (VAN)

⁸ Source : Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2000), 331, 332,333, 334

La valeur actuelle nette est la différence entre les cash-flows actualisés à la date 0 et le capital investi. Autrement dit, la VAN, ou Bénéfice Total Actualisé, est égal à la somme des flux actualisés sur toute la durée de vie du projet : somme des avantages bruts annuels actualisés diminuée de la somme des coûts annuels actualisés.

Elle est donc égale à la somme des avantages nets actualisés.

Pour un taux d'actualisation donné, le bénéfice actualisé (actualisation des flux financiers) s'obtient par la formule suivante :

$$VAN = \sum_{p=1}^n Cp(1+t)^{-p} - I$$

✚ Le taux de rentabilité interne (TRI ou TIR)

Le taux de rentabilité interne i est le taux pour lequel il y'a équivalence entre le capital investi et l'ensemble des cash-flows. Autrement dit, le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation i , qui annule la valeur actuelle nette ou le bénéfice actualisé.

$$I = \sum_{P=1}^n CP(1+i)^{-P}$$

✚ Le rendement de l'unité monétaire investie (RUMI) ou indice de profitabilité (IP)

Le rendement de l'unité monétaire investie ou l'indice de profitabilité est le quotient de la somme des cash-flows actualisés par le montant du capital investi.

Alors que la VAN mesure l'avantage absolu susceptible d'être retiré d'un projet d'investissement, le délai de récupération du capital investi mesure l'avantage relatif, c'est-à-dire l'avantage induit par 1 franc de capital investi.

$$DRCI = \frac{1}{I} \sum_1^n C p(1+t)^p$$

Si $R < 1$, il y'a perte ; Si $R > 1$, il y'a gain ; Si $R = 1$ ni perte ni gain

Tableau 3: Choix du critère à utiliser

Critères	Objectifs
VAN	Maximisation de l'avantage absolu global
RUMI ou IP	Maximisation de l'avantage relatif global
TRI ou TIR	Maximisation de la rentabilité globale
DRCI	Considération du risque au détriment de la rentabilité (parfois)

Source : Jean BARREAU et Jacqueline DELAHAYE (2000, 334)

- ✚ Les Risques financiers (entre autres, la variabilité de la rentabilité des capitaux propres dans des opérations exploitant le levier financier, CF: EFF) est le nombre cumulé de flux financier sur le nombre de flux.

Si $r \leq 0,33$; le risque est faible

Si $0,33 \leq r < 0,5$; le risque est moyen

Si $r > 0,5$; le risque est élevé

- ✚ Le coût du projet

Le coût du projet est la somme des coûts de l'investissement et la reprise de fonds de roulement

CP= Investissement + Reprise en Fonds de roulement

- *Analyse financière détaillée*

L'analyse financière détaillée porte sur l'étude approfondie de meilleure variante choisie. Elle est la technique d'analyse financière utilisée dans l'étude de faisabilité et se prolonge dans la phase d'évaluation préalable. Son but est :

- Mettre au point le plan de financement détaillé ;
- Vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel ;
- Vérifier l'équilibre de trésorerie du projet ;

Source : Codex FALL (2015),22

Projet d'investissement privé : cas d'une étude de faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou (Mali).

- Calculer la rentabilité définitive du projet du point de vue des actionnaires, des capitaux investis et des fonds propres (capital, réserves, provisions à LT non affectées, etc.).

¹⁰Dans l'analyse financière détaillée, l'étude est menée en monnaie courante. Il est donc, indispensable d'intégrer l'inflation, notamment, en tenant compte des hausses de prix, tant pour les biens d'investissement que pour les charges et les recettes d'exploitation.

L'étude financière s'opère dans le cadre comptable classique, ce qui implique : le calcul des amortissements selon les règles fiscales, l'introduction des conditions financières et fiscales.

En pratique l'analyse financière détaillée nécessite l'élaboration et l'examen des éléments suivants :

- Le tableau de financement ;
- Le schéma de financement ;
- Le tableau des amortissements des emprunts ;
- Le compte de résultat prévisionnel ;
- La capacité d'autofinancement (cash-flow) ;
- Le tableau d'équilibre ressource et emploi ;
- Le calcul de la rentabilité du point de vue des actionnaires ; des capitaux investis et des capitaux propres.

2.2.2.5. Analyse économique et le management des risques¹¹

- Alors que dans l'analyse financière la rentabilité est évaluée du point de vue du ou des promoteurs, l'analyse économique et sociale de l'investissement a pour but d'évaluer la rentabilité d'un projet du point de vue de la collectivité nationale.

Elle vise à aider, à préparer et sélectionner les projets apportant la plus grande contribution au développement économique.

La rentabilité financière apparaît comme une condition nécessaire à la réalisation et à la bonne gestion du projet par les agents concernés mais elle n'est pas suffisante pour assurer que le projet soit économiquement satisfaisant pour la collectivité nationale.

¹¹ Source : Pierre CABANE, l'essentiel de la finance à l'usage des managers (2008), 361

- Un risque est une mesure du degré auquel un résultat donné peut s'écarter de ce que l'on attend ou souhaite.

La nature du risque est très variable selon la spécificité du projet. Chaque risque s'il se réalise a toujours des conséquences d'ordre économique, financière et ou humain.

Pour le management de projet, un risque est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de dates d'achèvement, de couts et de spécifications. Ces écarts par rapports aux prévisions étant difficilement acceptables.

Le Project Management Institute (PMI) considère comme risque, toute menace dont la concrétisation incertaine, aurait un impact négatif sur au moins un objectif du projet tel que les délais, le cout, le contenu ou la qualité.

- Le départ d'une ressource clé du projet ;
- Avènement d'une crise financière ;
- Changement dans la réglementation ;
- Décision politique ;
- Equipe projet démotivée ;
- Parties prenantes divisées ;
- Etc.

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET

Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet

3.1. Forme juridique, étude technique du projet et structuration organisationnelle de l'entreprise

3.1.1. Structuration juridique

C'est une entreprise d'investissement privé de droit Malien. Elle adoptera la forme juridique de Société à Responsabilité Limitée (SARL). La société aura pour objet la production et la commercialisation de pain ; croissant ; petit gâteau sucré etc. Elle aura pour dénomination sociale « BOULANGERIE-PATISSERIE BALIMAYA » nom sous lequel les produits seront commercialisés avec le siège social à Ségou. La durée de vie de la société, selon l'acte uniforme révisé relatif aux droits des sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt Général est de quatre-vingt-dix-neuf ans (99 ans) sauf prorogation ou dissolution.

L'acte uniforme révisé relatif aux droits des sociétés commerciales de Groupement d'intérêt Général stipule en son article 311 « Sauf dispositions nationales contraires, le capital social doit d'être d'un million (1 000 000) de francs CFA au moins. IL est divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à cinq mille (5 000) francs CFA ». La législation malienne autorise, pour la création d'une SARL, un capital minimum de départ supérieur ou égal à un million (1 000 000) francs CFA depuis mai 2015. Dans cette forme de société, les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leur apport.

3.1.2. Analyse de l'environnement

❖ Analyse externe du macro environnement de l'entreprise

• L'analyse PESTEL

➤ Politiques

Le pays vit une crise politico-sécuritaire depuis mars 2012. Sous menace d'attaque terroriste, ceci constitue un facteur de ralentissement de l'économie du pays dans son ensemble avec le déplacement des partenaires techniques et financiers.

➤ Economiques

Ce projet s'insère dans un environnement caractérisé par un niveau de vie très bas et au pouvoir d'achat très faible. Néanmoins, avec la pression démographique (2%) en 2016 sans cesse grandissante dans la région, la demande des biens alimentaires s'accroît et rend les activités de production florissantes.

➤ **Socio-culturels**

Nombreux et très importants, cette dernière décennie il y a eu un changement important dans le mode de consommation et d'alimentation des gens. En effet, les consommateurs sont de plus en plus sélectifs et privilégient le côté industriel des produits qu'ils vont acquérir. Pour la plupart des ségoviens, manger va au-delà du plaisir gustatif, c'est pourquoi il est très important de consommer des produits de qualité.

La ville de Ségou, en plus des événements ordinaires tels que le mariage, le baptême, elle accueille chaque année depuis 2005 le festival sur Niger. Le Festival sur le Niger est un festival de musique qui a lieu chaque année à Ségou, au Mali, au mois de février. Le festival est devenu aujourd'hui un événement d'importance nationale, qui attire beaucoup de touristes et participe amplement au développement économique de la ville.

➤ **Technologiques**

Sont importants dans le sens où les avancées et les améliorations dans le domaine ont contribué à l'optimisation des chaînes de production et à l'amélioration de la logistique de forme globale. À ne pas oublier non plus, la venue depuis déjà quelque temps de l'e-commerce et des opérations via Internet et les réseaux sociaux qui peuvent s'avérer positives pour n'importe quel commerce.

➤ **Environnements**

Ils ont fait que la chaîne de boulangeries-pâtisseries de notre entreprise adopte des comportements plus « verts » comme le recyclage des conditionnements et emballages et, en définitive, propose une démarche plus responsable vis-à-vis de l'environnement et de l'écologie en mettant l'accent sur les énergies renouvelables quand l'entreprise sera en bonne santé financière.

❖ **Analyse interne du micro environnement de l'entreprise**

➤ **Délimitation du marché**

Tableau 4: Types de marché

Types de marché	Diagnostic
Marché principal	- Pain à base de blé
Marché environnant	- Bouillie du matin - Pain à base de mil - Pain à base de riz
Marché générique	- Pain à base de mil - Bouillie - Pain à base de riz - Pain à base de blé...
Marché support	- Chocolat - Fromage - Brochette...

Source : soi-même

➤ **Analyse de la demande**

Il s'agit tout d'abord de **délimiter le marché** de l'entreprise et de **déterminer son potentiel**. Rappelons qu'un marché est le lieu de confrontation de l'offre et de la demande.

- **Typologie** : Ménages, Restaurants, Hôtels ; particuliers ; fast-food
- **Evolution de la demande** :

En se basant sur les données statistiques de la consommation de pain des années 2011,2014 et 2015, nous constatons que le taux de croissance moyen annuel est négatif d'environ moins deux pourcent chaque année (-2%)

Tableau 5: Consommation du pain sur le plan national

Produit/année	2011	2014	2015
Pain (montant en millions de FCFA)	70 286	63870	61972
Total	507	634	864

Source : EMOP 2011-2014-2015, page 27

NB : manque d'information sur le plan sectoriel, mais après observation physique, nous constatons une forte demande dans la zone.

➤ **Analyse de l'offre**

Il s'agit ici d'analyser les informations relatives au : Système de l'offre est dominé par le produit local (pain à base de blé)

- **Typologie de l'offre**

Les boulangeries modernes et artisanales sont nos concurrents directs sur le marché du pain et des produits pâtisseries. Viennent s'ajouter, les vendeuses de beignet, de biscuits, de petit gâteau sucré dans la ville vers le petit soir ; qui constituent des concurrents indirects nos négligeable.

- **Distribution actuelle** : restaurants ; hôtels, fast-food, particuliers.
- **Fournisseur sur le marché**

La culture du blé demeure toujours l'une des préoccupations de Grand Moulin du Mali (GMM), seule industrie meunière du pays. Son ambition est de faire du Mali un pays producteur de blé par excellence afin d'en fournir les autres pays de la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).

¹²Avec la création de la Compagnie Malienne pour le Développement de Blé (CMDB), le Mali sera sans doute un grand pays producteur de cette céréale. Puisque les responsables de ladite compagnie nourrissent de grande ambition pour cela.

La CMDB, en partenariat avec les GMM, envisage de cultiver des milliers d'hectares de blé sur les dix années à venir. Pour mener à bien cette mission, il faut un bon partenaire. Et le partenaire le mieux placé est le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) qui un organisme spécialisé des Nations Unies au même titre que l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et Agricole (FAO) à laquelle elle est liée.

En plus du Grand Moulin du Mali fournisseur principal de la farine sur le marché de nos jours, il existe des commerçants sur place avec une part de marché environ trois pourcent (3%) contre environ sept pourcent (7%) des importations.

➤ **Analyse de la concurrence**

L'intensité concurrentielle dépend de cinq forces fondamentales qui déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et la rentabilité dans le secteur.

¹² Source : <http://www.afribone.com/spip.php?article6741>

Ces cinq forces analysent ci-dessous :

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

La farine de blé constitue la matière première. Celle-ci sera fournie à la boulangerie-pâtisserie par des distributeurs officiels des locaux tels que Grand Moulin du Mali, les commerçants sur place etc. D'autres ingrédients sont également indispensables dans la fabrication des produits de pâtisserie tels que le sucre, le lait, la graisse, la levure etc. qui seront achetés auprès des alimentations et magasins spécialisés dans la vente de ces types de biens. Le grand moulin de Mali est le principal fournisseur de farine sur le marché avec une part de marché d'environ 90% contre 3% des commerçants locaux et 7% des importations. Nous constatons un pouvoir de négociation du fournisseur très élevé.

- **Le pouvoir de négociation des clients**

Etant localisée dans un quartier résidentiel, la boulangerie-pâtisserie aura dans un premier temps comme principale clientèle les habitants de la commune ainsi que les passants, en attendant que les produits pénètrent bien dans le marché. Une autre catégorie de clients est constituée des particuliers, des alimentations, restaurants, particuliers, ménage etc. Le pouvoir de négociation des clients est très faible.

- **La rivalité entre les concurrents existants**

D'une part, on remarque la présence de quelques individus qui exercent le même type d'activités dans la ville de Ségou mais à petite échelle. D'autre part, les produits fabriqués par les grandes boulangeries de la place ainsi que la présence des produits pâtisseries importés qui constituent sans doute une concurrence non négligeable. Il existe d'autres biens qui viennent en substitution aux produits fabriqués dans la mini-alimentation (gâteaux, biscuits etc.)

- Le taux de croissance est de négatif de moins deux pourcents (-2%) (voir tableau N°5 : consommation de pain).
- Boulangerie-pâtisserie Bagami est l'entreprise, en plus de son centre de formation sur le métier du boulanger, est présent un peu partout dans la capitale avec une plus grande part de marché (estimation). Sont aussi, présent dans le secteur les restaurants-boulangeries comme PAPITO, PARADES etc.

- **La menace de nouveaux entrants**

Avec une technologie moderne, le coût d'acquisition des matériels (four, pétrin, véhicule de service, moteur etc.) constitue un investissement lourd, ce qui constitue une menace forte pour les nouveaux entrants. Le marché de la boulangerie-pâtisserie au Mali n'est pas breveté, ce qui laisse la libre entreprise au maliens désirés évoluer dans le secteur de boulangerie-pâtisserie de se lancer.

Normes et standards techniques : Décret N°02-305/PRM du 03 juin 2002 fixant les modalités d'application de la loi ° 02- 013 constitue une barrière à l'entrée pour les nouveaux désirant évoluer dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie.

- **Marques fortes**

Sur le plan national, les boulangerie-pâtisseries sont peu nombreuses. La capitale Bamako regorge le maximum d'entreprise évoluant dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie. Parmi celles-ci on peut citer entre autres : Bagami, Spot, Moye etc.

• **La menace des produits de substitution**

La menace de produit de substitution est déterminée par le rapport valeur prix. Les produits comme le beignet et galette constituent une menace importante. Ces produits bien connus du public sont quotidiennement consommés. Viennent s'ajouter, le pain local avec une faible valeur.

Tableau 6: Evaluation de l'intensité concurrentielle

DESIGNATION	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
Pouvoir de négociation des fournisseurs				X	
Pouvoir de négociation des clients			X		
Nouveaux entrants			X		
Produit de substitution :		X			
Rivalité entre concurrents				X	
Intensité concurrentielle	5-8	9-12	13-17	18-21	22-25

Source : nous-même

3.1.3. Etude faisabilité technique

❖ Processus de fabrication du pain et du croissant

Le contrôle des denrées alimentaires au Mali est régi par des lois de base, des décrets de portée générale et des Arrêtés fixant des dispositions pratiques d'application des différents textes législatifs et réglementaires.

Le contrôle phytosanitaire est régi par la Loi N° 02- 013 du 03 juin 2002 instituant le contrôle phytosanitaire en République du Mali ainsi que le Décret N°02-305/PRM du 03 juin 2002 fixant les modalités d'application de la loi ° 02- 013.

Le processus de fabrication du pain et celui du croissant respectent les étapes avec relativement les mêmes matériels d'exploitation.

Etape n°1 : le pétrissage

Le boulanger met dans son pétrin : de la farine, de l'eau, du sel, de la levure.

Le pétrin tourne. C'est le pétrissage. Le boulanger obtient une grosse boule de pâte.

Etape n°2 : le pointage

Le boulanger retire la grosse boule de pâte du pétrin. Il la dépose dans un grand bac en plastique. La pâte se repose. Elle commence à gonfler, grâce à la levure qu'elle contient. C'est le pointage.

Etape n°3 : la division

Le boulanger partage la grosse boule de pâte en petites boules. C'est la division. Chaque petite boule s'appelle un pâton. Tous les pâtons doivent peser le même poids.

Etape n°4 : la détente

Les pâtons se reposent un peu. C'est la détente.

Etape n°5 : le façonnage

Le boulanger prend un pâton. Avec ses deux mains, il allonge la boule pour former une baguette. C'est le façonnage.

Etape n°6 : l'apprêt

Le boulanger pose les baguettes crues sur un tissu qui s'appelle couche. Les baguettes se reposent et gonflent encore plus. C'est l'apprêt.

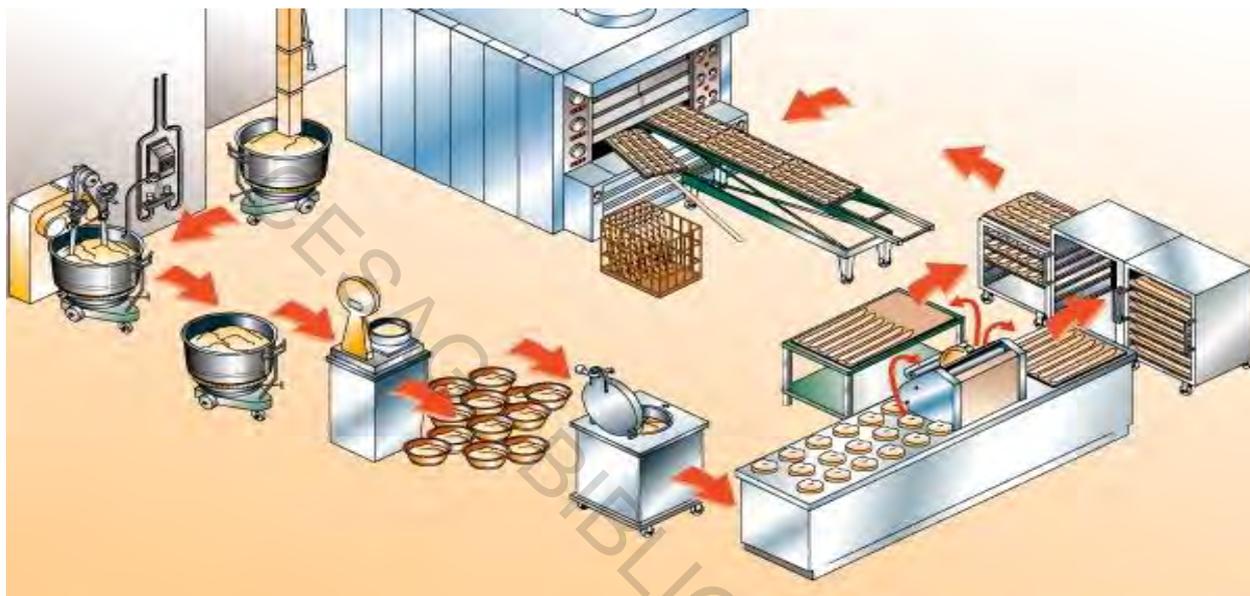
Etape n°7 : la cuisson

Avec une lame de rasoir, le boulanger fait des traits réguliers sur chaque baguette crue. Puis il enfourne les baguettes. C'est la cuisson.

Etape n°8 : le défournement

Les baguettes sont bien cuites. Le boulanger les sort du four. C'est le défournement. Attention, la baguette toute chaude est fragile

Figure 3 : Illustration du processus de fabrication du pain



Source : <https://www.google.sn/search?q=processus+de+fabrication+du+pain+en+boulangerie>

Contrôle de qualités et d'hygiènes

Il comprend les étapes suivantes :

Etape n°1 : contrôle de la farine à la réception ainsi que les ingrédients (poids et caractéristique, date de péremption, vérification des propriétés plastiques de fermentation à l'aide d'appareils.

Etape n°2 : contrôle et analyse de l'eau pour la planification et la surface de contact.

Etape n°3 : contrôle de la propreté des machines, ustensiles et caisses de pain.

Etape n°4 : contrôle de l'hygiène du personnel de production et de distribution

Etape n°5 : contrôle de la dératisation, désinsectisation et désinfection.

Etape n°6 : contrôle de la propreté des points critiques : toilettes, vestiaire, atelier, entrepôt de matières premières.

Etape n°7 : contrôle du produit fini pour le consommateur final : propriétés physiques et bactériologiques.

La technologie consiste en l'utilisation d'un pétrin pour le mélange et la pétrification de la pâte, d'un four électrique et d'autres matériels de production qui seront acquis à partir de l'emprunt. Vu l'importance et la délicatesse de l'activité, il est nécessaire d'aménager un local de manière qu'il réponde aux normes d'hygiène. Il est donc prévu pour cela une somme de deux million (2 000 000) francs CFA pour les différents travaux à effectuer.

Matériels nécessaires pour la production

- Four
- Pétrin
- Coffre
- Platine
- Etagère de fermentation
- Etagère de stockage
- Chaise
- Banc
- Accessoire de production

La proportion des ingrédients qui entrent dans le processus de fabrication du pain est reprise dans le tableau ci-après :

Tableau 7: Types d'ingrédients utilisés pour le pain (actualiser)

Ingrédients	Quantités	PU d'achat FCFA	Prix total FCFA
Farine de blé	1 sac (Kg)	22 500	22 500
Levure	13,5gr	900/paquet de 450g	27
Sel	60gr	375/Kg	22,5
Graisse	1Kg	950/Kg	950
Eau	20litres	30,5/20litres	30,5
Total			23 530

Source : SOW Fatou 2013, 42

Pour un sac de 50Kg de farine mélangée, on obtient 500 pains. Le coût d'achat d'un sac de pain revient à 22 500 FCFA

La proportion des ingrédients qui entrent dans le processus de fabrication du croissant est reprise dans le tableau ci-après :

Tableau 8: Types d'ingrédients pour le croissant (actualiser)

Ingrédients	Quantités	PU d'achat FCFA	Prix total FCFA
Farine de blé	1 sac (Kg)	22500	22500
Levure	13,5gr	2/paquet de 450g	30
Sel	60gr	375/Kg	22.5
Graisse	1Kg	950/Kg	950
Eau	20litres	30.5/20litres	30.5
Œufs	6	75	425
Sucre	5Kg	500	2500
Goût	30gr	750/30gr	750
Colorant	10gr	425/10gr	425
Total			27633

Source : SOW Fatou, 2013,42

❖ **Localisation du site**

Le projet sera implanté dans la ville de Ségou plus précisément dans le nouveau quartier des logements sociaux. C'est une ville en pleine expansion et considérée comme la seconde plus grande ville après la capitale Bamako. Il s'agit d'un emplacement stratégique en raison de sa position géographique et de sa diversité culturelle. Outre ses aspects plusieurs raisons sont à l'origine du choix de la ville de Ségou :

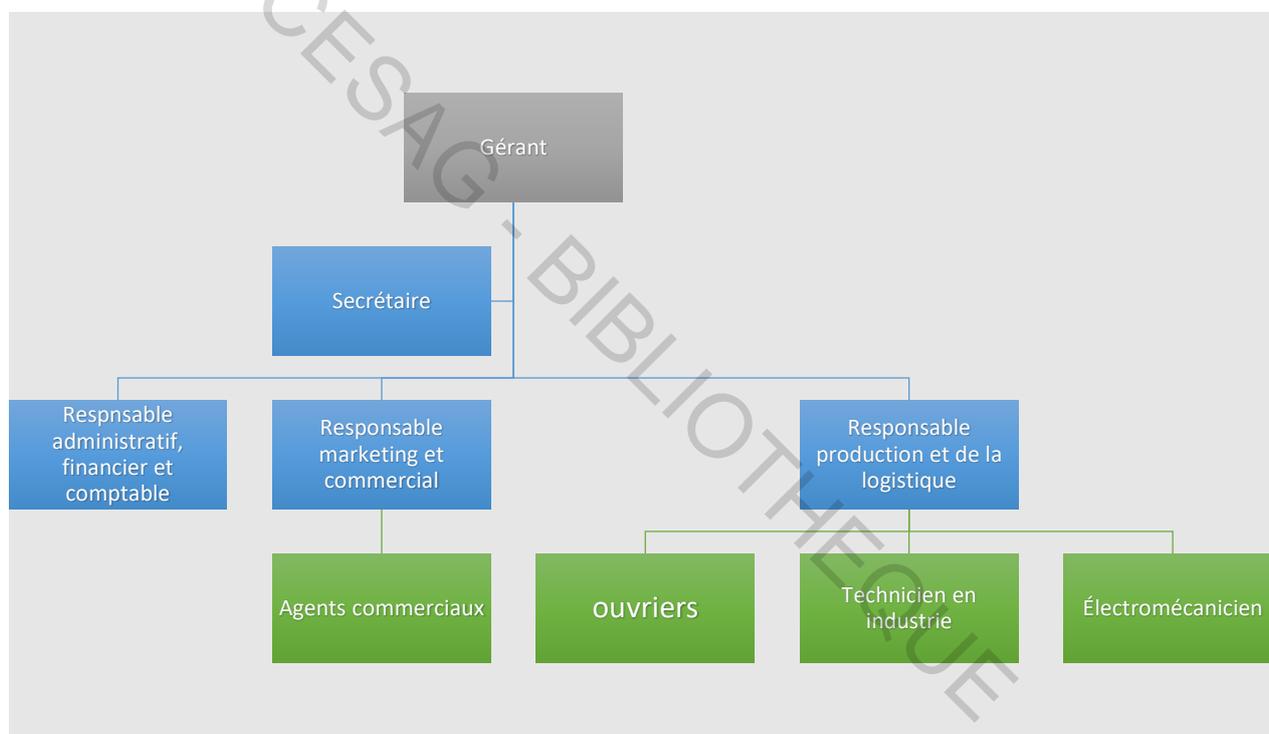
- Disponibilité de terrain ;
- Marché réel potentiel ;
- Population croissante ;
- Disponibilité de la main d'œuvre.

3.1.4. Structuration organisationnelle

L'ancêtre de l'organigramme est la structure représentée traditionnellement par un tableau que Fayol (1916), appelait « tableau d'organisation ». Il n'y a pas d'entreprise sans structure, c'est – à – dire qui ¹³ne présente pas une division en organes distincts auxquels sont confiés des fonctions ou des groupes de fonction (G. Friedmann et P. Naville, 1962). Excepté dans l'artisanat D. Segrestin, (1985). En se référant à ses configurations structurelles qu'il appelle configurations dérivées, nous avons retenu la structure simple qui est adapté aux entreprises jeunes et dynamiques et dont la capacité d'adaptation et la réactivité constituent des atouts.

❖ Organigramme de l'entreprise

Figure N°4 : organigramme de l'entreprise



Source : nous-même

¹³ Source : *LE CONCEPT DE POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS* (page 6)

❖ **Ressources humaines et compétences**

Tableau 9: Ressources humaines et compétences

Postes	Niveau d'études	Spécialité	Années d'expérience	Émoluments mensuels en FCFA	Émoluments annuels en FCFA
Gérant	Bac+4			200 000	2 400 000
Responsable administratif, financier et comptable	Bac+4	Gestionnaire	1	150 000	1 800 000
Responsable marketing et commercial	Bac+4	Marketing	6 mois	150 000	1 800 000
Responsable de la production	Bac+4	Agroalimentaire	1	150 000	1 800 000
3 Agents commerciaux	Certificat professionnel d'aptitude	Vendeur	1	300 000	3 600 000
Technicien en industrie	Bac+3	Electromécanique	1	125 000	1 500 000
Secrétaire	BAC professionnel	Secrétaire	1	100 000	1 200 000
3 Ouvriers	Diplôme d'études fondamentales		-	180 000	2 160 000
Chauffeur	Certificat professionnel d'aptitude	Permis de conduire avec connaissances en mécanique auto	1	70 000	840 000
Total				1 425 000	1 7 100 000

Source : nous-même

❖ **Salaire**

On appelle salaire la somme d'argent versé par l'employeur au travailleur en contre partie du travail selon les modalités du contrat qui les lie. Le salaire résulte de la réciprocité des obligations découlent du contrat de travail. Il constitue l'une des obligations essentielles de l'employeur. Sur le plan social, il est un moyen d'achat pour le travailleur (droit de travail Mali).

NB : en absence de grille salariale fixant les conditions de rémunération dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie, nous faisons une estimation en référence de la grille nationale.

❖ **Rôle et responsabilité**

Il est recommandé au chef d'entreprise de s'astreindre à rédiger une définition de poste et de rôle pour chaque collaborateur qu'il va recruter. La définition des attributions et des responsabilités permanentes permet au chef d'entreprise d'affirmer l'étendue de son pouvoir et du pouvoir qu'il confère à ses collaborateurs. Toute attribution déléguée implique pour celui-ci le pouvoir et la responsabilité de l'exercer. Cette démarche entraîne pour le chef de l'entreprise la mise en œuvre de confiance envers son collaborateur mais implique aussi le devoir de contrôler l'exercice de la délégation. On distingue les fonctions suivantes pour notre cas précis :

✚ **Gérant**

Il est le responsable du succès et de l'échec de l'entreprise. Il coordonne les départements marketing-commercial, administratif- finance-comptable et production pour une bonne transparence et synergie dans la prise des décisions. Il a pour caractéristiques :

- Capacité de synthèse ;
- Capacité d'analyse ;
- Bonne prise de décision ;
- Bonne gouvernance ;
- Délégué et responsabilisé ;
- Moralisateur et motivateur ;
- Capacité de leadership ;
- Capacité de communiquer et sens d'écoute.

✚ **Secrétaire**

Directement rattaché au Directeur Général, le secrétaire joue le rôle d'assistance au chef.

Ces caractéristiques sont la rédaction de procès-verbaux des réunions ;

✚ Responsable administratifs, financiers et comptables

Il est chargé de la gestion des ressources humaines et moyens techniques de l'entreprise. Il dirige et coordonne l'ensemble des procédures administratives, financières et comptables de l'entreprise. Il a pour mission principale :

- Assurer la gestion financière et comptable de l'entreprise ;
- Gérer les comptes bancaires et tenir les états de rapprochements bancaires ;
- Tenir la comptabilité ;
- Payer les factures (Eau ; courant ; téléphone) ;
- Elaborer les états financiers ;
- Payer les salaires.

✚ Responsable de la production et de la logistique

Il dirige et coordonne l'ensemble des activités suivantes : logistique ; fabrication ; entretien ; maintenance et gestion de la production.

✚ Responsable marketing et commercial

Ces principales missions sont de :

- Mettre en place un plan d'action marketing et commercial ;
- Faire la promotion des produits issus de la production ;
- Mettre en place un réseau de communication avec la clientèle ;

✚ Technicien industriel

Il doit veiller à ce que tous les dépendances et installations soient en bon état d'ordre et capable d'exercer plein les activités.

✚ Ouvriers

Ils auront pour tâche la réalisation des processus de productifs de la boulangerie-pâtisserie. Les caractéristiques recherchées chez cet acteur sont :

- Responsable ;
- Capacité de travail ;
- Disponibilité ;
- Aptitude manuelle.

Agents commerciaux

Ils sont responsables de la vente des produits issus de l'unité de production de la boulangerie-pâtisserie.

3.2. Proposition Marketing et Financière du projet.

3.2.1. Proposition marketing

❖ La stratégie marketing

➤ Segmentation

D'après Kotler, « segmenter un marché c'est découper le marché potentiel total d'un produit ou d'un service en un nombre de sous-ensembles, aussi homogènes que possible, afin de permettre à une entreprise de mieux adapter sa politique de marketing à chacun de ses sous-ensembles, ou à certains d'entre eux ». Pour notre étude, le critère de segmentation utilisé est la variable comportementale du client faite au prix et à la qualité des produits (pain et croissant). Il nous permet de dégager les segments ci-dessous :

- Groupe 1 : les ménages, les particuliers
- Groupe 2 : les hôtels, les restaurants et les fast-foods

➤ Ciblage

L'évaluation du potentiel des segments et la mesure de l'attrait de chaque segment désignent le Ciblage Marketing. En fait, les segments de marché n'ont pas le même potentiel en termes de profit et de chiffre d'affaire, ce qui met l'entreprise devant l'obligation de faire une sélection des segments les plus profitables sur la base d'évaluation de leur potentiel.

Notre stratégie de ciblage sera indifférenciée dans la mesure où les attentes des clients ne varient pas significativement d'un segment à l'autre.

➤ Positionnement

Le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques). Dans notre cas, le critère sur lequel se basera notre entreprise est l'image. Cette image sera véhiculée par le slogan « vo*tre consommation est notre priorité* ».

❖ **Le marketing mix**

➤ **Politique de produit**

L'entreprise produira du pain et du croissant dans un premier temps conformément aux normes de qualité en vigueur.

➤ **Politique de prix**

Le prix de la baguette de pain est règlementé à deux cents cinquante (250) FCFA. Le croissant sera vendu à trois cents (300) FCFA prix sur le marché destiné au consommateur final. Par ailleurs, le pain sera vendu au prix de deux cents (200) FCFA aux revendeurs (boutique, kiosques, restaurant, fast-food).

➤ **Politique de distribution**

En plus de la vente sur place avec les agents commerciaux de l'entreprise, une attention particulière sera accordée aux restaurants, fast-food. Egalement un canal de livraison à domicile par commande sera mis en place.

➤ **Politique de communication**

Avec une allocation budgétaire spécifique, la communication s'appuiera sur la masse des médias et les réseaux sociaux (une page Facebook, WhatsApp...) pour véhiculer l'image des produits et services issus de l'entreprise. L'effet de bouche à oreille contribuera l'image de l'entreprise, étant donné la qualité des produits qui seront mis sur le marché.

3.2.2. Etude financière

L'analyse financière vise à déterminer la viabilité financière du projet et à évaluer les besoins de financement du promoteur. Son but premier consiste alors à déterminer si, du point de vue financier, si l'entreprise devait ou non investir dans le projet pour l'atteindre ses objectifs, l'analyse proprement dite consisterait à comparer les coûts de réalisations du projet avec les revenus liés à l'exploitation de son extrant principal. Il conviendra alors, de ce fait, dans un premier temps, d'identifier le coût d'acquisition de matériels d'exploitation et les dépenses d'exploitations.

❖ **Plan d'investissements**

L'investissement désigne le flux de stock qui alimente le capital, du point de vue macro-économique. Au niveau technique la comptabilité nationale désigne la Formation Brute de Capital

Fixe (FBCF), elle correspond à la valeur des biens durables acquis par les unités de production pour être utilisé pendant au moins un an dans leur processus de production.

Du point de vue comptable l'investissement représente les moyens de production dont l'utilisation s'étale sur plusieurs exercices. Ce sont des mobilisations des ressources à moyen et long terme dans le but d'en tirer des avantages futurs.

Tableau 10: Investissement

Rubriques	PU d'achat FCFA	Qté	Prix total FCFA
Four	500000	2	1 000 000
Pétrin	300000	1	300 000
Platine	70000	1	70 000
Coffre	40000	1	40 000
Etagère de fermentation	65000	1	65 000
Etagère de stockage	65000	1	65 000
Chaise	5000	20	100 000
Logiciel de gestion	500000	1	500 000
Banc	15000	3	45 000
Ordinateur bureautique	250000	2	500 000
Accessoires de production	50000	1	50 000
Véhicule de service	6000000	1	6 000 000
Tenue de travail	10000	10	100 000
Groupe électrogène	1 000 000	1	1 000 000
Aménagement	2000000	1	2 000 000
Frais d'établissement	500000	1	500 000
Terrain	4000000	1	4 000 000
Bâtiment	10000000	1	10 000 000
Frais de formations	60000	8	480 000
Balance	190000	1	190 000
Total			27 005 000

Source : nous-même

NB :

- Les frais d'établissements sont constitués des frais de protection, frais d'enregistrement et des frais de constitution.

- Le cout l'acquisition du terrain quatre millions (4 000 000) FCFA fait partie des apports en fonds propre.

Tableau 11:Equipements de métrologie

Equipements	Eléments constitutifs	Puissants	Sections	Poids/kg
Four	Moteur ventilateur	2,2Kw	Cuisson	370
	Moteur extraction buée	0,55kw		
	Moteur chariot	0,37kw		
	Bruleur			
Pétrin	Tige verticale en spiral	2,8/4,3	Préparation Pétrissage	139
Groupe électrogène	Moteur et alternateur	20kVA	Secours énergie	
Façonneuse		0,75kw	Façonneuse	1200
Balance	S811 inox avec 1 capteur inox, structure et plateau inox AIS304	Pesage 350x300mm 2porté 30 et 60kg utilisation de 10° à +40°c, taille de l'affichage 25mm	Pesage en boulangerie	50

Source : mémoire SOW Fatou,2012-2013, page51

❖ Dépenses d'exploitation

Les charges d'exploitations traduisent une destruction de richesse nécessaire à la création de produits d'exploitable, de façon générale. Les principales charges d'exploitations sont : la consommation de matières premières, autres consommations externe (publicité, transport, énergie...), les charges, les frais de personnels, les impôts et taxes ainsi que les provisions pour dépréciations des actifs circulants.

Tableau 12: Les dépenses d'exploitations en année de croisière (troisième année)

Libellé	Quantité annuelle	Prix unitaire en FCFA	Prix total
Farine de blé	7000 sacs de 50kg	22500	157500000
Farine de blé local	5000 sacs de 50kg	22000	110000000
Levure	20 boites de 500g	4500	90000
Sucre	20 sacs de 50kg	30000	600000
Sel	15 sacs de 50kg	22250	333750
Eau	144000.1 m3	125	18000000
Electricité			8000000
Matière grasse	20 kg	10000	200000
Lait	30 sacs de 50kg	40000	1200000
Beurre	25 barquettes de 500g	2000	50000
Améliorant	200g	382/10g	7640
Levure de boulanger	20 boites de 500g	4 500	90000
Transport de marchandises	2	200000	400000
Carburant	500litres	30 000/50 litres	15000000
Maintenance	1	500 000	500000
Charge personnel (salaire)	12	1 425 000	17 100 000
Frais d'assurances	1	1000000	1000000
Frais divers de gestion	1	1000000	1000000
Total			331071390

Source : mémoire SOW Fatou, 2012-2013, 52 (actualiser)

Les frais divers de gestion contiennent les frais de publicité pour 500 000 FCFA, les frais de (téléphone, télécopie et fax) pour 500 000 FCFA.

❖ Chiffre d'affaire

La capacité production de l'entreprise sera de cinquante pourcent la première année, soixante-quinze pourcents la deuxième avant d'atteindre sa pleine capacité de production en troisième année (cent pourcent).

Projet d'investissement privé : cas d'une étude de faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou (Mali).

La capacité de production du four est de quinze sacs de farines par jour, soit 6 121,67 pains par jour. Pour des raisons commerciales la production serait limitée à 4200 pains et 60 croissants par jour.

Les deux types de produits (baguette de pain et croissant) seront vendus respectivement à deux cent cinquante (250) FCFA de trois cents (300) FCFA l'unité. Prix du marché.

Tableau 13: Chiffres d'affaires en années de croisière

Rubriques	Quantités/jour	Quantités/année	Prix unitaire en FCFA	Prix total annuel en FCFA
Pains	4 200	1 533 000	250	383 250 000
Croissants	60	21 900	300	6 570 000
Total				389 820 000

Source : nous-même

❖ **Besoin de financement**

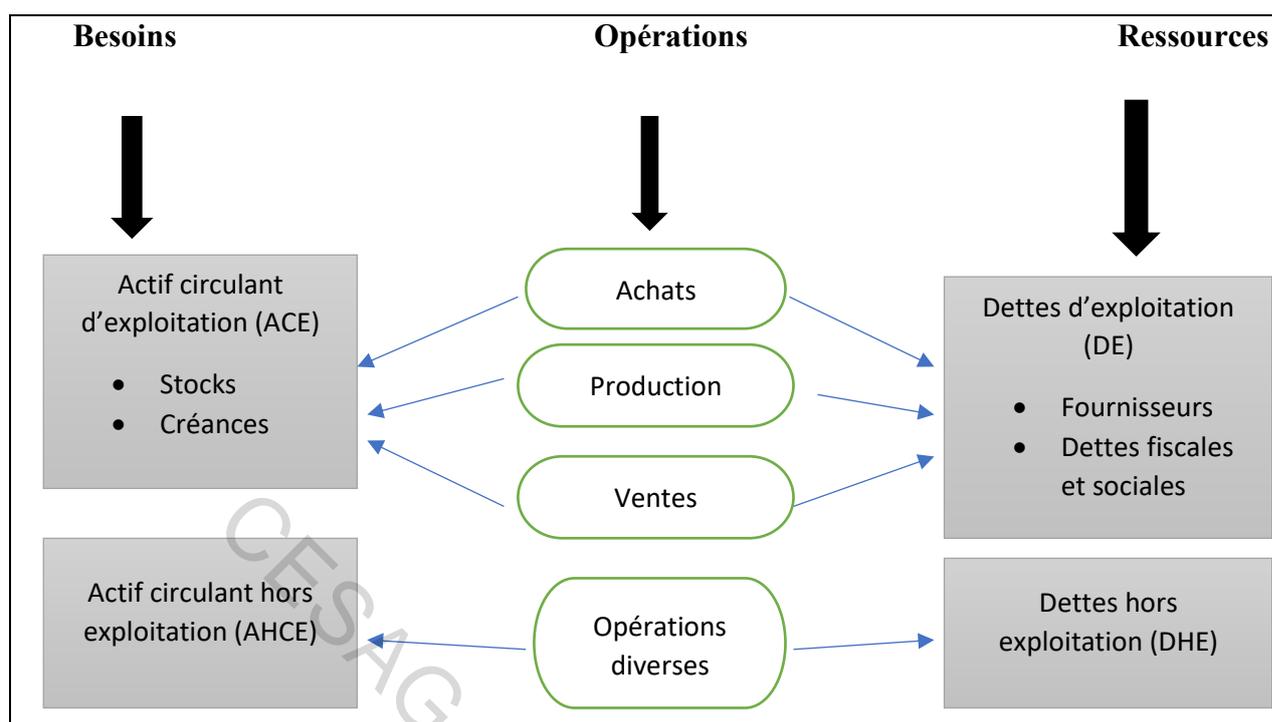
Les opérations du cycle d'exploitation (achats, production, ventes) ainsi que les opérations hors exploitation, donnent naissance à des flux réels (de marchandises, de matières, de produits finis) ayant pour contrepartie des flux monétaires. Les décalages dans le temps qui existent entre ces deux catégories de flux expliquent l'existence de créance et de dette.

Les délais qui s'écoulent entre l'achat et la revente de marchandises, entre l'achat et l'utilisation des matières premières, entre la production et la vente de produits finis sont à l'origine des stocks.

Ainsi, les opérations d'exploitation et hors exploitation de l'entreprise génèrent simultanément :

- Les actifs circulants d'exploitation et hors exploitation, qui constituent des emplois, donc des besoins de financement ;
- Les dettes d'exploitation et hors exploitation, qui constituent des ressources de financement.

Figure N°5 : schéma d'illustration du mécanisme



Source : J. BARREAU & J. DELAHAYE 2000, page131

Tableau 14: Besoin de financement

Rubriques	Montants	Année1	Année2	Année3
Capacité		50%	75%	100%
Stocks de matières première 2 mois	417 340 403	34 778 366,9	52 167 550,3	69 556 733,75
Autre service consommé 2 mois	27 000 000	2 250 000	3375000	4 500 000
Frais divers de gestion 3 mois	1 000 000	125 000	187500	250 000
Salaire 3 mois	17 100 000	2 137 500	3 206 250	4 275 000
Clients 1,5 mois	557 430 000	34 839 375	52259062,5	69 678 750
Total besoin		74 130 241,9	111195363	148 260 483,8
Facilité (crédit fournisseur) 2 mois	417 340 403	34 778 366,9	52 167 550,3	69 556 733,75
Besoin net		39 351 875	59 027 812,5	78 703 750
Besoin de financement		39 351 875	19 675 937,5	19 675 937,5

Source : nous-même

❖ **AMORTISSEMENT**

L'amortissement est la constatation comptable et annuelle de la perte de valeur des actifs d'une entreprise subie du fait de l'usure, du temps ou de l'obsolescence.

L'amortissement permet d'étaler le coût d'une immobilisation sur sa durée d'utilisation. Les actifs d'une société sont inscrits au bilan pour leur valeur nette comptable, soit leur valeur d'achat lors de leur entrée au bilan. Néanmoins, cette valeur ne correspond plus à la réalité les années suivantes, puisque les actifs perdent de leur valeur au fil du temps

L'amortissement permet ainsi de constater, tous les ans, dans la comptabilité, la perte de la valeur comptable.

L'amortissement enregistré chaque année vient en déduction du bénéfice imposable.

Tableau 15: Amortissement

RUBRIQUES	MONTANT en FCFA	DUREE	ANNUITE en FCFA
MATERIEL DE TRAVAIL	2 925 000	5	585 000
MATERIEL ROULANT	6 000 000	8	750 000
TOTAL	8 925 000		1 335 000

Source : nous-même

NB : Le matériel de travail est constitué de tous les matériaux et matériels acquis pour la production des produits pour une durée de cinq ans. Le matériel roulant est constitué de véhicule de service pour une durée de huit ans.

❖ **Analyse financière sommaire**

Le coût de notre projet est estimé à cent cinq million sept cent huit mille sept cent cinquante (105 708 750) FCFA avec un coût d'investissement de vingt-sept million cinq mille (27 005 000) FCFA et une reprise en fonds de roulement de soixante-huit million sept cent trois mille sept cent cinquante (78 703 750) FCFA.

Tableau 16: Cout du projet

Reprise en fonds de roulement	78703750
Investissement	27 005 000
Cout du projet	105 708 750

Source : nous-même

Les prévisions concernant ce projet sont faites sur huit (08) ans. L'année de croisière correspond à la troisième année et les recettes et les dépenses se chiffrent respectivement de trois cent quatre-vingt-neuf millions huit cent vingt mille (389 820 000) FCFA et trois cent cinquante millions sept cent quarante-sept mille trois cent vingt-huit (350 747 328) FCFA.

Les flux financiers sont excédentaires dès la deuxième année des activités ; pour un montant de vingt-quatre million trois cent quatre-vingt-cinq mille cinq cent vingt (24 385 520) FCFA.

Concernant la valeur actuelle nette de 30%, elle est de quarante-six millions huit cent soixante-dix-sept mille sept cent soixante-quatorze (46 877 774) et de 40% vingt millions deux cent soixante-cinq mille deux cent quatre-vingt-onze (20 265 291) et ce qui permet d'obtenir un taux de rentabilité interne de 71%. Donc le projet est rentable.

Tableau 17: Valeur actuelle nette (VAN) et taux de rentabilité interne (TRI)

VAN à 30%	46877774
VAN à 40%	20265291
TRI	71%

Source : nous-même

Le délai de récupération du capital investi est de deux ans six mois un jour et le financement requis pour ce projet est de deux ans au minimum.

Tableau 18: Le délai de récupération du capital investi (DRCI)

Années	1	1,2903572
Mois	3	3,484286192
Jours	14	14,52858576

Source : nous-même

Le rendement de l'unité monétaire investie est estimé à quatre virgule zéro trois (4.03). Ce qui signifie que chaque 1F investi rapporte 3.03F

Tableau 19: Le rendement de l'unité monétaire investie ou l'indice de profitabilité (RUMI ou IP)

Somme des recettes	2 826 195 000
Somme des dépenses	2 400 267 578
Somme des investissements	105 708 750
RUMI ou indice de profitabilité	4,029254177

Source : nous-même

Le risque financier r égal à $9/3=0.33$ le risque est faible

❖ Analyse financière détaillée

Le résultat est bénéficiaire sur toute la période et varie entre un million trois cent quatre-vingt-un mille deux cents quatre-vingt-quatre (1 381 284) francs CFA à vingt-sept million huit cent cinquante-trois mille trois cents quatre-vingt-sept (27 853 387) francs CFA. La capacité d'autofinancement se traduit par la capacité de l'entreprise à s'autofinancer, de rembourser ses dettes et faire face à ses engagements. La capacité d'autofinancement est positive.

La capacité d'autofinancement de l'entreprise en année de croisière est huit million trois cent treize mille neuf cent quarante-huit (8 313 948) francs CFA.

Le projet commence timidement avec une trésorerie négative de trente-huit million quatre cent soixante-treize mille six cent vingt-sept (38 473 627) avant de retrouver sa bonne santé à la cinquième année jusqu'à la fin de l'année huit, pour un montant de cent dix-huit million trois cent vingt-cinq mille six cent cinquante-deux (118 325 652).

Tableau 20: Le schéma de financement

Cout total du projet	105708750,000
Montant emprunt sollicité (65%)	73996125,00
Fonds propre (35%)	31712625,00
Taux d'intérêt	10%
Durée du prêt	6
Différé	2
Annuité	23343617,02

Source : nous-même

Tableau 21: Amortissements des emprunts

RUBRIQUE	1	2	3	4	5	6
Capital restant dû	73996125	73996125	73996125	58052120	40513715	21221470
Intérêts	7399613	7399613	7399613	5805212	4051372	2122147
Principal (remb de capital)	0	0	15944005	17538405	19292245	21221470
Annuité	0	0	23343617	23343617	23343617	23343617
Valeur résiduelle du prêt	73996125	73996125	58052120	40513715	21221470	0

Source : nous-même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : L'analyse économique et managent des risques

4.1. L'analyse économique du projet et les recommandations

L'objectif de l'analyse économique est d'apprécier la rentabilité d'un projet au niveau de la collectivité nationale. Elle vise à qualifier concrètement l'insertion du projet dans l'économie nationale ou dans un secteur de l'économie nationale. Elle met l'accent sur le problème d'équité et d'efficacité dans la distribution du revenu. Il y'a deux (2) grandes méthodes : la méthode des prix de références et la méthode des effets.

L'analyse économique se limitera seulement du point de vue des effets pour ce cas spécifique de projet de création d'emploi, la redistribution des revenus et sur la fiscalité du pays.

Les effets du projet seront répartis comme suit :

Au niveau de l'Etat

- ✚ En recrutant du personnel, le projet va créer des emplois et des revenus seront distribués aux salariés.
- ✚ A travers le paiement des impôts et taxe, le projet contribue au développement de la fiscalité du pays.
- ✚ Le présent projet aura pour impact positif sur le plan économique de l'Etat à travers la création de nouveaux emplois dans la zone.
- ✚ Il est primordial pour l'Etat de voir comment rationaliser au mieux les structures d'appuis aux projets dans le pays car nombreuses sont celles dont l'efficacité n'est pas démontrée.
- ✚ L'Etat gagnera également à savoir comment optimiser le taux de consommation des ressources financières dans le cadre programme bilatéral et multilatéral.
- ✚ La mise en place d'un système de suivi continu afin d'apprécier les contraintes et de dégager des solutions pour une grande célérité de l'élaboration de mise en œuvre des projets surtout au Mali.
- ✚ Une politique de subvention doit être envisagée en vue d'atténuer au niveau local l'impact des fluctuations des cours des matières premières et leurs répercussions sur le bien être des consommateurs et tous les acteurs de la chaîne de production.
- ✚ Adopter des mesures fiscales favorables aux importations des intrants destinés à la fabrication des produits boulangers et pâtisseries.
- ✚ Mettre en place un dispositif de veille et de suivi des cours en vue de prévenir et anticiper les fluctuations des cours des intrants sur le marché mondial.

- ✚ Promouvoir des produits et intrants locaux souvent substituables aux produits importés.

Au niveau de promoteurs

Le secteur de la boulangerie est réputé être très rentable. Toutefois, il demeure confronté à certains nombres de tendances lourdes. Dont nous pouvons retenir entre autres :

- La hausse fréquente des coûts des intrants qui affectent considérablement la production
- Absence des centres de formations au métier de la boulangerie

Recommandation à l'égard des promoteurs souhaitant se lancer d'un projet de création d'une boulangerie :

- Disposition de compétences techniques réelles et une expérience confirmée dans le secteur de la boulangerie et en particulier la boulangerie industrielle.
- La mise en place d'une part, d'un dispositif de proximité qui l'accompagnerait tout au long de son projet et d'autre part d'avoir une arme de sécurité qui lui permettrait de faire face à des adversités étrangères telles que le surenchérissement du coût des intrants.
- Analyser de façon précise la quantité et la qualité des besoins de pain et produits pâtisseries de la population cible. Ce qui devrait lui permettre d'éclairer le choix de production et de réduire éventuellement le taux de non vendus. En somme il faut pouvoir parfaitement apprécier la taille du marché son évolution de la qualité des produits à produire et les conditions de commercialisation.
- Une politique d'approvisionnement et de gestion des stocks assez rigoureuse afin d'éviter les ruptures des stocks parfois très coûteuses.
- Une politique de commercialisation parfaite mais aussi un circuit de distribution irréprochable

4.2. Management des risques du projet

Un projet est avant tout le fruit d'une imagination humaine. L'homme imagine et projette dans le temps la réalisation matérielle d'une idée. Mais le passage de l'idée au résultat en transitant par l'action, ne se fait pas sans peine ni dérapage. Ces derniers sont la plupart du temps considérés comme le risque du projet qui fait référence à la probabilité que le hasard de la vie nous place devant des éventualités que nous n'apprécions pas. Mais la nature du risque est très variable selon la spécificité du projet.

Ainsi, dans le cadre de notre projet, nous cherchons à identifier les risques auxquels les différents partis prenants au projet pourront être confrontés afin de prendre des mesures de précaution pour une meilleure gestion.

4.2.1. Les risques liés au projet

- Le financement est un risque majeur lié au projet d'investissement privé. Le degré de ces risques sont déterminés par la solvabilité de l'emprunteur et la rentabilité de son projet.
- La gestion des charges d'exploitations et financières jusqu'à l'année de croisière.

4.2.2. Les risques liés aux personnels

Le management des ressources humaines est capital dans le succès d'un projet. Les risques liés au personnel, peuvent apparaître de démotivation, de conflit pouvant entraîner des grèves ou retarder les activités de l'entreprise.

Par ailleurs, la qualité des ressources humaines constitue un facteur clé de succès de l'activité. L'insuffisance de celles-ci peut entraîner l'échec du projet. C'est pourquoi une bonne politique serait mise en place pour sélectionner le personnel. Selon un proverbe anglais, « il n'y a pas de mauvais étudiants, il n'y a que de mauvais professeurs. » Ceci s'applique également au monde de l'entreprise. Il n'y a pas de mauvais employés, seulement de mauvais managers.

4.2.3. Elaboration de stratégies pour gérer les risques

Pour chaque risque, déterminez les stratégies de gestion du risque les plus appropriés :

- **Évitement du risque** : Cesser d'offrir le service ou de faire l'activité parce que le risque est trop important.
- **Acceptation du risque** : Étant donné que certaines activités découlent de la mission même de l'organisation, celle-ci choisit d'accepter le risque.
- **Réduction du risque** : Modifier l'activité afin de réduire la probabilité que le risque se concrétise ou de diminuer la gravité des conséquences. Les politiques et les procédures sont une composante importante de cette stratégie de gestion du risque, car elles communiquent les attentes et définissent des frontières en mettant en place de manuel de procédure afin de gérer l'entreprise.
- **Transfert ou partage du risque** : Souscrivez une assurance ou transférez le risque à une autre organisation en signant avec elle une entente contractuelle afin de partager le risque.

CONCLUSION GENERALE

La création d'une boulangerie-pâtisserie présente un futur prometteur pour le développement du Mali, un pays en développement, car, le comportement du consommateur face aux produits modernes et industriels de ce genre est favorable (anniversaire, mariage, baptême etc.) avec la mise en place d'une politique nationale d'appui à la production du blé (principale matière première).

Nous retiendrons, en guise de conclusion, que la création d'une boulangerie-pâtisserie, objet de notre étude participe au développement du dit secteur. Dans un élan de croissance économique, la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes au Mali, est le levier essentiel du dossier de stratégie de lutte contre la pauvreté et de la croissance accélérée.

Pour ambition d'être leader national dans le moyen et long terme, ceci détermine le cadre stratégique dans lequel s'inscrit notre étude de création d'une Boulangerie-pâtisserie.

La mission de la société est conforme aux objectifs du dossier de stratégie de réduction de la pauvreté et du taux de chômage dans la ville de Ségou en particulier et du Mali en général.

Le schéma de financement est adopté et les flux générés assurent le remboursement des dettes. Le projet est rentable pour les actionnaires, les investisseurs et les capitaux propres.

La croissance des valeurs attendues de l'entreprise, expliquée par une valeur actuelle nette (VAN) positive (20 265 291) à 40% avec un taux de rentabilité interne (TRI) strictement positif (71%) et un délai de récupération du capital investi (DRCI) de un an trois mois quatorze jours (1 an, 3 mois, 14 jours) inférieur au délai de remboursement des emprunts qui est de six ans avec deux ans de différé. Jusqu'à sa cinquième année, la trésorerie de l'entreprise sera négative avant de retrouver son rythme normal.

Les réponses apportées à notre étude trouvent leur cohérence et leur intérêt à solutionner les besoins conjoints des consommateurs et des pouvoirs publics.

Comme perspective, nous envisageons l'extension de nos activités dans la restauration et la transformation des produits agricoles en jus et autres.

L'échec de projet peut être dû en général à des raisons d'ordre interne. Il serait judicieux, dès lors de conjuguer organisation, flexibilité et planification pour la bonne conduite d'une entreprise pour éviter les éventuels échecs et optimiser les résultats à long terme de notre entreprise.

L'élaboration de ce business plan, permettra aux lecteurs et aux jeunes désirant investir dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie de connaître le rôle et l'importance que joue la boulangerie-pâtisserie dans l'économie du pays. Ainsi, tout projet doit faire l'objet d'une étude afin de connaître

Projet d'investissement privé : cas d'une étude de faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou (Mali).

un succès, car, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituent la base du tissu économique des pays en développement en général et du Mali en particulier

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: échéanciers des flux financiers

Rubriques	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Dépenses									
Investissement & renouvellement	27 005 000								
Dotation FDR		39351875	19675937,5	19675937,5					
Dépenses d'exploitations		165535695	248303542,5	331071390	331071390	331071390	331071390	331071390	331071390
Sous total dépenses	27005000	204887570	267979480	350747328	331071390	331071390	331071390	331071390	331071390
Recette									
Chiffre d'affaire		194910000	292365000	389820000	389820000	389820000	389820000	389820000	389820000
Reprise FDR									78703750
Valeur résiduelle									13066666,67
Sous total recette	0	194910000	292365000	389820000	389820000	389820000	389820000	389820000	481590416,7
Flux nets annuels	-27005000	-9977570	24385520	39072673	58748610	58748610	58748610	58748610	150519026,7
Flux nets annuels cumulé	-27005000	-9977570	24385520	39072673	58748610	58748610	58748610	58748610	150519026,7
Van à 30%	46877774								
Van à 40%	20265291								
TRI	71%								

Tableau du taux d'inflation

3%	4%	6%	10%	12%	12%	12%	12%
1,03	1,08	1,19	1,46	1,76	1,97	2,21	2,48

Annexe 2: Tableau de résultat prévisionnel

RUBRIQUES	1	2	3	4	5	6	7	8
Chiffres d'Affaires	194910000	292365000	389820000	389820000	389820000	389820000	389820000	389820000
Matière première	155735695	233603543	311471390	311471390	311471390	311471390	311471390	311471390
Marge brute sur matière	39174305	58761458	78348610	78348610	78348610	78348610	78348610	78348610
Autres achats								
Services consommés	13500000	20250000	27000000	27000000	27000000	27000000	27000000	27000000
Frais divers de gestion	500000	11250000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Carburant	7500000	375000	15000000	15000000	15000000	15000000	15000000	15000000
Maintenance	250000	750000	500000	500000	500000	500000	500000	500000
Frais d'assurances	500000	300000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Transport de marchandises	200000	300000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
Total autres achats	22450000	33225000	44900000	44900000	44900000	44900000	44900000	44900000
Valeur ajoutée	16724305	25536458	33448610	33448610	33448610	33448610	33448610	33448610
CHARGE PERSONNEL	8550000	12825000	17100000	17100000	17100000	17100000	17100000	17100000
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	8174305	12711458	16348610	16348610	16348610	16348610	16348610	16348610
COEF D'INFLATION	1,03	1,08	1,19	1,46	1,76	1,97	2,21	2,48
EBE EN MONNAIES COURANTE	8419534	13748712	19471456	23936000	28811837	32269257	36141568	40478556
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	667500	1001250	1335000	1335000	1335000	750000	750000	750000
RESULTAT D'EXPLOITATION	7752034	12747462	18136456	22601000	27476837	31519257	35391568	39728556
Frais financiers	7399613	7399613	7399613	5805212	4051372	2122147		
RESULTAT FINANCIER	-7399613	-7399613	-7399613	-5805212	-4051372	-2122147	0	0
RESULTAT ACTIVITE ORDINAIRE	352422	5347850	10736844	16795788	23425465	29397110	35391568	39728556
IMPÔT= (result AO*35%)	123348	1871747	3757895	5878526	8198913	10288989	12387049	13904995
RESULTAT NET= (resultAO-IMPÔT)	229074	3476102	6978948	10917262	15226552	19108122	23004519	25823562
CAF	896574	4477352	8313948	12252262	16561552	19858122	23754519	26573562

Annexe 3: Tableau de Ressource et emploi (trésorerie) et valeur résiduelle

RUBRIQUES	0	1	2	3	4	5	6	7	8
COEF D'INFLATION	1	1,03	1,08	1,19	1,46	1,76	1,97	2,21	2,48
Ressources									
CAF		896574	4477352	8313948	12252262	16561552	19858122	23754519	26573562
Capitaux propres	31712625,00								
Emprunts	73996125,00								
Valeur résiduelles									13066666,67
Reprise FDR									78703750,000
TOTAL DES RESSOURCES	105708750,00	896574,07	4477352,46	8313948,33	12252262,10	16561552,46	19858121,69	23754519,31	118343978,29
Emplois									
INVEST & Rénouv	19 675 938				0		0		0
DOTATION FDR		39351875	19675937,5	19675937,5	0	0	0	0	0
Remboursement de capital		0	0	15944004,52	17538404,98	19292245,48	21221470,02	0	0
DIVIDENDES		18326	18326	18326	18326	18326	18326	18326	18326
TOTAL DES EMPLOIS	19675937,5	39370200,93	19694263,43	35638267,95	17556730,90	19310571,40	21239795,95	18325,93	18325,93
Solde annuel de trésorerie	86032813	-38473627	-15216911	-27324320	-5304469	-2749019	-1381674	23736193	118325652
Trésorerie début de période	0	86032813	-38473627	-15216911	-27324320	-5304469	-2749019	-1381674	23736193
Trésorerie de fin de période	86032813	-38473627	-15216911	-27324320	-5304469	-2749019	-1381674	23736193	118325652

Tableau de la valeur résiduelle

RUBRIQUES	Montants	Durées	Valeur résiduelle
Terrain	4000000		4000000
Bâtiment	10000000	20	6000000
Groupe électrogène	1000000	6	666666,667
Véhicule	6000000	5	2400000
TOTAL	21000000		13066667

Annexe 4: Rentabilité

5.1 Pour les actionnaires

RUBRIQUES	0	1	2	3	4	5	6	7	8
FLUX DES ACTIONNAIRES	-31712625	18326	18326	18326	18326	18326	18326	18326	118343978
Van à 10%	23584933								
TRI	18%								

5.2 Pour les capitaux investis

RUBRIQUES	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Flux nets annuels	-27005000	-9977570	24385520	39072673	58748610	58748610	58748610	58748610	150519027
IMPÔT= (result AO*35%)		123348	1871747	3757895	5878526	8198913	10288989	12387049	13904995
FLUX DES CAPITAUX INVESTIS	-27005000	-10100918	22513773	35314777	52870084	50549697	48459621	46361561	136614032
VAN à 10%	191326108								
TRI	66%								

5.3 Pour les fonds propres

RUBRIQUES	0	1	2	3	4	5	6	7	8
FLUX DE FONDS PROPRES (Flux actionnaires et dividendes)	-31712625	18326	18326	18326	18326	18326	18326	18326	18326
SOLDES (Ressources-emplois)	86032813	-38473627	-15216911	-27324320	-5304469	-2749019	-1381674	23736193	118325652
Flux des fonds propres(flux de fonds propres+soldes)	54320188	-38455301	-15198585	-27305994	-5286143	-2730693	-1363348	23754519	118343978
VAN à 10%	47607149								
TRI	47%								

Annexe 5: FOUR MODERNE



https://www.google.sn/search?q=four+boulangerie&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjV3Z3ajpbXAhWDWRoKHWeDCJYQ_AUICigB&biw=1031&bih=566#imgrc=54AV9LT9o3nk8M:

Annexe 6: FOUR TRADITIONNEL

Sixième région administrative du Mali (Tombouctou)



https://www.google.sn/search?q=production+du+pain+au+mali&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiCitD8h5bXAhUPahoKHSbaDpUQ_AUICigB&biw=1031&bih=566

Annexe 7: BLE (matière première principale pour la production du pain)¹⁴



¹⁴ Les besoins de consommation théorique en farine de **blé au Mali** sont estimés à 120 000 tonnes par an, ce niveau de consommation représente environs 150 000 tonnes de **blé** par an. La **production** totale de **blé** n'excède pas 10 000 tonnes par an, ce qui constitue un déficit majeur pour la commercialisation.

Projet d'investissement privé : cas d'une étude de faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou (Mali).

<https://www.google.sn/search?q=production+du+pain+au+mali&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiCitD8h>

Annexe 8: Pain et croissant (produits finis)



https://www.google.sn/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&ved=0ahUKEwi1sdKmj5bXAhVEthoKHR_5BWAQjRwIBw&url=http%3A%2F%2Fwww.lemonde.fr%2Fplanete%2Farticle%2F2010%2F10%2F22%2Fet-l-homme-des-cavernes-inventa-le-pain

Annexe 9: pétrin et étagère



© Can Stock Photo

<https://www.google.sn/search?q=%C3%A9tag%C3%A8re+pain&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjT6aLUj5bXAhVCSRoKHSZwDqwQ7AkILw&biw=1031&bih=566>

Annexe 10 : Les différentes formes d'entreprise

Typologies	Caractéristiques	Inconvénients	Avantages
L'entreprise individuelle	Responsabilités illimitées du propriétaire	L'entrepreneur est solidairement et indéfiniment responsable des dettes de l'entreprise. Il est soumis au paiement de l'IRPP	<ul style="list-style-type: none"> - Facile à gérer - Pas de capital minimum - Pas de statut - S'adapte aux petits projets.
La Société en nom collectifs	Responsabilités illimitées du propriétaire	- Très fermé souvent à caractère familial	- Convient à des entreprises de taille. Moyennes, petit nombre d'associé.
La société unipersonnelle à responsabilité limitée	Capital : 100000 FCFA NA : Un seul propriétaire Responsabilités : limitées	- La responsabilité financière de l'unique créateur est limitée au montant du capital	<ul style="list-style-type: none"> - Salaire du gérant majoritaire - Idem pour SARL
LA société à responsabilité limitée	<ul style="list-style-type: none"> - Capital : 100000 FCFA - Nombre d'Associés : 1 ou plusieurs - Responsabilités : limitées 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coût et le formalisme de la création. - Le coût et le formalisme du fonctionnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitation de la responsabilité. - Responsabilité limitée aux apports en capital. - Le gérant peut être rémunéré comme un travailleur.
LA société anonyme	<ul style="list-style-type: none"> - Capital : 1000 000 FCFA - Nombre d'associés : un ou plusieurs 	- Les actionnaires ne sont responsables des dettes de la	<ul style="list-style-type: none"> - La SA est réservée aux grands projets qui demandent des capitaux importants. - Elle a une structure assez lourde

Projet d'investissement privé : cas d'une étude de faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou (Mali).

	- Responsabilités : limitées	<p>société qu'à concurrence de leur apport dans le capital.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La SA est considérée par les investisseurs comme gage de sécurité - Les actions de la SA sont librement cédées. 	- La constitution requiert au minimum 7 actionnaires
Le groupement d'intérêt économique		<ul style="list-style-type: none"> - Mettre les moyens sans nécessité un capital de départ. - Formalités de constitution très simplifiée. 	Les membres de l'association ne sont solidairement responsables des dettes de l'association.

Source : acte uniforme révisé relatif aux droits des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt général

Annexe 11: Analyse du comportement du consommateur

Questions	Eléments de réponses
Comportement d'acquisition	
Qui achète ?	Les ménages, les gestionnaires des stocks dans les hôtels, les particuliers, les fast-foods et les restaurants
Quand achète-t-on ?	Par, jour, semaine ou mensuel
Où achète-t-on ?	A la boulangerie et à la boutique
Quelle motivation ?	Pour le gout sucré
Comportement d'utilisation	
Qui consomme ?	Les ménages, les particuliers, les restaurants et hôtels
Quand consomme-t-on ?	En général toute la journée dans les hôtels et restaurants (Petit déjeuner, déjeuner et diner, Pause-café, etc.) Pour les ménages et les particuliers (déjeuner, et diner)
Où consomme-t-on ?	Les maisons, les restaurants et les hôtels
Sous quelle forme le produit est-il utilisé ?	Petites baguettes et grandes baguettes pour le pain, le croissant sous sa forme standard
Quelle quantité consomme la famille moyenne (06) par semaine ?	21 baguettes par semaine, soit une moyenne de 03 baguettes par jour ?
Quels substituts ?	Beignet, bouillie...
Comportement de possession	

Projet d'investissement privé : cas d'une étude de faisabilité pour la création d'une boulangerie-pâtisserie à Ségou (Mali).

Qui détient le produit ?	Les ménages, les particuliers, les restaurants et hôtels
Quel période du jour consomme-t-on les produits ?	Matin, midi et soir
A quelle périodicité ?	Plusieurs fois
Où garde-t-on le produit ?	Cuisine, le frigo
Comment conserve-t-on le produit ?	Bien conservé à l'abri des insectes
Combien garde-t-on ?	Une baguette Restaurants et hôtels : selon le besoin
Quelle fidélité aux marques ?	Suivant les qualités

Annexe 12: Questionnaire de recherche

Questions	Eléments de réponses
Le nombre d'habitants de Ségou	130 690 habitants. (2009)
Croissance démographique de la région de Ségou et du Mali.	3.6% Mali, 2% pour la région de Ségou en 2016
Les perceptives de développement et de Croissance économique du Mali.	5.3% en 2016
Le nombre boulangerie et pâtisserie à Ségou.	11 boulangeries aucune pâtisserie
Consommation moyenne annuelle et journalière du pain globale et par ménage au Mali.	61972 kilogrammes en 2015
Le taux de pauvreté au Mali.	47.1% en 2013 à 46.9% en 2014
Les différents évènements de rassemblement dans la ville de Ségou.	Festivale sur le Niger, le Sanké-moon, les mariages, baptêmes...
Les différentes ethnies dans la région de Ségou.	Bambara, bobo, bozo, peul
Production du blé au mali.	10 000 tonnes par an environ
Les entreprises évoluant dans le domaine de la boulangerie-pâtisserie.	Bagami, spot, Mouye...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. BARREAU Jean, DELAHAYE Jacqueline, (2000), *gestion financière pour la 9^e édition*, pages 131.334
2. BOUCHA OUIR Fouad al. (2014), *Gestion des projets (50 outils pour agir)*, page 29
3. CABANE Pierre, *l'essentiel de la finance à l'usage des managers (2008)*, page 361
4. DRUCKER Peter F, (2016), *les cinq questions fondamentales du management*, page 35
5. MOINE Jean Yves (2013), *le grand livre de gestion des projets*, pages 27.33
6. PAPIN Robert, (2011), *le livre de création d'entreprise*, 16^e édition, page 179.344
7. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *Guide du corpus des connaissances en management des projets*, 5^e édition, pages.3.9.38

Articles

1. Acte uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droits des Affaires (OHADA.2014), page 65
2. Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (2016-2018), page 4
3. Décret N°02-305/PRM du 03 juin 2002 fixant les modalités d'application de la loi ° 02-013
4. Evolution en 2015 des indicateurs socio-économiques, *le Mali en chiffres* (PNUD), page 2
5. Indicateurs des Objectifs de Développement Durable (ODD 2030), page 37
6. Institut National de la statistique du Mali (2011 à 2015), *consommation pauvreté bien-être des ménages*, page 2.37

Mémoires

1. Aldo CERA, (2010), projet professionnel CESAG (*conception de projet d'investissement dans les structures d'appui aux porteurs de projet : l'exemple de boulangerie industrielle à Touba dans le cadre du programme PLASEPRI*),
2. Alexis PENOT, (2011), *Projet professionnel*
3. Fanta SOW, (2013), projet professionnel CESAG (*conception de projet d'investissement privé : cas de la boulangerie de la paix à Dakar au Sénégal*),

Webographies

1. <http://www.entrepreneurs-en-afrique.com/article-2-0-Presentation-Genese-du-projet.htm>
2. <http://africone.com/spip.php?article10331>

3. <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/analyse-pestel-chaine-boulangeries-paul-27-07-2016.html>
4. <https://www.google.sn/search?q=petrin&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUK>
5. www.anpe.org.ml
6. www.gouv.ml
7. <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm>
8. gric.univ-lyon2.fr/Equipe2/master/data/cours_C3D/coursmethodoKR
9. <http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
1.1 Contexte	2
1.2 Problématique	3
1.3 Questions de recherches	4
✓ Question principale.....	4
✓ Questions spécifiques.....	4
1.4 Objectifs.....	5
1.5 Intérêts	5
1.6 Démarche de l'étude	6
1.7 Annonce du plan	6
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	7
Chapitre 1 : Présentation du projet et méthode de collecte des données	8
1.1. Présentation du projet et définition des concepts clés.	8
1.1.1. Présentation du projet	8
1.1.2. Définition de concepts clés.....	9
1.2. Méthode de collecte des données.....	16
1.2.1. Enquêtes sur le terrain	16
1.2.2. Entretien direct	17
Chapitre 2 : Présentation du promoteur et étude des besoins (ou de marchés)	18
2.1. Présentation du promoteur	18
2.2. Etudes des besoins ou du marché	18
2.2.1. Analyse externe et analyse interne	18
2.2.2. Etude de faisabilité technique, structuration organisationnelle et juridique et étude de faisabilité financière et économique.	21
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET.....	29
Chapitre 3 : Plan opérationnel du projet.....	30
3.1. Forme juridique, étude technique du projet et structuration organisationnelle de l'entreprise.....	30
3.1.1. Structuration juridique	30
3.1.2. Analyse de l'environnement.....	30
3.1.3. Etude faisabilité technique	36
3.1.4. Structuration organisationnelle	40
3.2. Proposition Marketing et Financière du projet.....	44
3.2.1. Proposition marketing	44

3.2.2. Etude financière	45
Chapitre 4 : L'analyse économique et management des risques	55
4.1. L'analyse économique du projet et les recommandations.....	55
4.2. Management des risques du projet.....	56
4.2.1. Les risques liés au projet	57
4.2.2. Les risques liés aux personnels	57
4.2.3. Elaboration de stratégies pour gérer les risques	57
CONCLUSION GENERALE	58
ANNEXES	61
BIBLIOGRAPHIE.....	76
TABLE DES MATIERES.....	79

CESAG - BIBLIOTHEQUE