



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres
Organisations –ISMEO



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
pour l'obtention du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DE PROJETS - MPSG2 GP-
Promotion 2, Année académique 2007-2009

THEME

ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET DE CREATION
D'ENTREPRISE : CAS D'UN CABINET CONSEIL EN
MANAGEMENT

Préparé par Mlle Adama DIALLO

Sous la direction de :

M. Ibrahima Mboulé FALL

Enseignant permanent au CESAG

DEDICACES

A MA MERE OUMOU TALL

A MON PERE AHMET YAHYA DIALLO

A MES GRANDS-PARENTS

A MES TANTES ET ONCLES

A MES FRERES ET SŒURS

A MES COUSINS ET COUSINES

A MES AMIS ET COLLEGUES

JE DEDIE CE TRAVAIL

« L'homme est un édifice en construction permanente, bénis soient ceux qui travaillent inlassablement à cette tâche »

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont :

A toute ma famille qui me soutient depuis toujours ;

Aux amis qui m'encouragent ;

Au Corps professoral et à l'administration du CESAG pour la qualité de leurs enseignements ;

A M. Ibrahima Mboulé Fall pour ses conseils.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SIGLES ET ABREVIATIONS (par ordre alphabétique)

ADEPME : Agence de Développement et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises

BDS : Business Development Services

BIT : Bureau International du Travail

AFITEP : Association Francophone de Management de Projet

AFD : Analyse Financière Détaillée

AFS : Analyse Sommaire Détaillée

BFDR : Besoins en Fonds de Roulement

CAF : Capacité d'autofinancement

CCIAD : Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar

DPS : Direction de la Prévision et des Statistiques

EFF : Echancier des Flux Financiers

FDR : Fonds de Roulement

FONDEF : Fonds de développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle

OMN : Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

MPME: Micro, Petite et Moyenne Entreprise

PU : Prix Unitaire

PME : Petite et Moyenne Entreprise

TRE : Taux de rentabilité économique

TRI : Taux de rentabilité Interne

SARL: Société A Responsabilité Limitée

VAN : Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

Tableaux :

Tableau 1 - Les indicateurs des variables explicatives	25
Tableau 2 - organigramme du Cabinet	46
Tableau 3 - les investissements	Annexe _p 66
Tableau 4 -Calcul du Chiffre d'affaires	Annexe _p 67
Tableau 5- Evolution des salaires du personnel	Annexe _p 67
Tableau 6- Calcul du BFDR	Annexe _p 68
Tableau 7-les dépenses d'exploitation	Annexe _p 68
Tableau 8- Investissement et renouvellement	Annexe _p 69
Tableau 9- Echancier des flux financiers	Annexe _p 70
Tableau 10- Remboursement de l'emprunt	Annexe _p 73
Tableau 11- Renouvellements en monnaie courante	Annexe _p 73
Tableau 12- Amortissements	Annexe _p 74
Tableau 13-Le compte de résultat prévisionnel	Annexe _p 75
Tableau 14-Le tableau des ressources et emplois	Annexe _p 76
Tableau 15- Rentabilité pour les actionnaires	Annexe _p 76

Schémas :

Schéma1 - Modèle de l'étude	26
-----------------------------	----

SOMMAIRE

Dédicaces	I
Remerciements	II
Sigles et abréviations (par ordre alphabétique)	III
Liste des tableaux et schémas	IV
<u>Présentation générale</u>	
1– Introduction	5
2 – Problématique de l'étude	6
3 – Objet de l'étude	7
4 – Objectifs de l'étude	7
5 – Intérêt de l'étude	8
6 – Délimitation du champ de l'étude	8
7 – La démarche de l'étude	8
8– Annonce du plan	8
Première Partie : Le cadre conceptuel de l'étude	
<u>Chapitre 1</u> : Concepts de l'Etude	11
Section 1 : Définitions de concepts	11
Section 2: Etapes de la préparation	14
<u>Chapitre 2</u> : Modèle d'analyse de l'étude, contexte et méthodologie	24
Section 1 : La définition des variables	24
Section 2 : Contexte et méthodologie de l'étude	26
Deuxième partie : Application à la création d'un cabinet de conseil en management	
<u>Chapitre 3</u> : Présentation du projet	30
Introduction	30
Section 1 : Etude de marché	31
Section 2 : Etude technique et étude organisationnelle et institutionnelle	42
<u>Chapitre 4</u> : Analyse financière et recommandations	50
Section 1. Analyse financière	50
Section 2. Recommandations	59
<u>Conclusion</u>	62
<u>Bibliographie</u>	64
Annexes	65

PRESENTATION GENERALE

1-Introduction

La création d'entreprise est un processus de génération de richesse pour l'entrepreneur tout comme pour la collectivité. Les bénéfices engrangés servent à rémunérer non seulement les facteurs de production mais, également contribuent aux recettes de l'Etat par le biais des impôts et taxes

Dans le contexte des pays africains en général, et au Sénégal en particulier, marqué par un taux d'insertion faible des jeunes diplômés, la création d'entreprise apparaît comme un palliatif durable à une problématique de l'emploi récurrente depuis quelques années...

Le processus de création d'entreprise exige une démarche stratégique sur l'identification et la commercialisation de biens ou de services rentables pour l'entrepreneur et répondant à un besoin identifié pour la collectivité.

Il s'agit de l'identification d'un créneau porteur qui permettra à l'entrepreneur de récupérer son investissement et de pérenniser son activité.

Pour réussir dans cette tâche, l'entrepreneur doit mener à bien un ensemble d'études (technique, commerciale, juridique, organisationnelle etc.) qui composent l'étude de faisabilité.

Le projet objet de notre étude porte sur la création d'un cabinet de « Conseil en Management » à Dakar.

L'analyse des différents aspects de l'étude permettra de savoir si le résultat généré est suffisamment profitable pour qu'une nouvelle structure puisse envisager d'intéressantes retombées financières en s'inscrivant dans ce créneau.

Au cours de l'étude, les aspects stratégiques et les aspects opérationnels seront étudiés tout en examinant la question de la rentabilité sous l'angle de l'analyse financière.

Il sera abordé dans une première partie les fondements théoriques de l'étude ; la seconde partie sera consacrée à l'application pratique à la création d'un cabinet de conseil en Management.

2-Problématique de l'étude

Au Sénégal, les PME, du point de vue de leur importance numérique, constituent la base du tissu économique. Le nombre de PME immatriculées est estimé à 32 294, en 2000, selon la Direction de la Prévision et des Statistiques (DPS). Elles représentent 80 à 90% du tissu industriel. Les petites et moyennes entreprises représentent non seulement le support sur lequel s'appuie toute croissance économique, mais aussi un levier puissant du secteur privé qui a un impact considérable sur le développement...

Du point de vue social, les PME jouent un rôle essentiel assurant une certaine cohésion. En raison de la limitation des recrutements dans la fonction publique et de la capacité d'embauche restreinte du secteur privé moderne, les PME sont des sources importantes de création d'emplois. Elles occupent l'essentiel des secteurs porteurs qui mobilisent un nombre impressionnant de promoteurs avec des projets viables. Il s'agit, entre autres, de l'agro-industrie, du tourisme, de la pêche, des technologies de l'information et de la communication, des services et des bâtiments et travaux publics.

Leur potentiel de croissance est cependant limité par une faible compétitivité, causée entre autres, par une faible connaissance des techniques de gestion et des conditions peu favorables comme l'existence d'une main - d'œuvre non qualifiée (entres autres).

En effet, les dirigeants des petites et moyennes entreprises ainsi que leur personnel manquent souvent de formation appropriée et de compétences managériales et techniques. Cette situation s'explique par l'inefficacité du système d'éducation de base par rapport aux exigences du secteur privé.

Comme on peut le constater, les PME jouent un rôle clé dans le développement de l'économie sénégalaise, les initiatives de l'Etat pour accompagner et favoriser leur compétitivité se sont

multipliées, on peut citer entre autres : la création du Ministère des PME, la loi d'orientation des PME, etc.

Dans ce contexte, la création d'un Cabinet « Conseil en Management » apparaît pour l'auteur de l'étude comme une contribution justifiée, pouvant être une initiative d'ordre privée, pour doter les PME d'une organisation et d'une gestion leur permettant de renforcer leur compétitivité.

Le service professionnel de conseil en Management, consiste à apporter les connaissances et les compétences techniques nécessaires pour résoudre les problèmes de management qui se posent aux entreprises et organisations. Ces objectifs (commerciaux, sociaux...) sont définis avec le client et peuvent varier selon le type d'organisation.

La principale mission du Cabinet Conseil sera d'accompagner le changement, d'aider les entreprises et organisations à planifier et à mettre en œuvre les transformations nécessaires pour leur développement.

3-Objet de l'étude

Le présent mémoire porte sur l'étude de faisabilité d'un Cabinet de conseil en Management à Sacre Cœur.

4-Objectifs de l'Etude

a) Objectif Général

L'objectif général du mémoire est de prouver la faisabilité technique, financière, et commerciale de l'étude. Ce faisant il contribuera à mettre en place un modèle opérationnel d'étude de faisabilité de conseil en entreprise à Dakar.

b) Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- identifier les principales contraintes présentes dans le secteur du conseil
- formuler des recommandations pour les nouvelles structures
- disposer d'un plan de pilotage de la nouvelle structure

5-Intérêt de l'étude :

a) Au plan personnel:

La réalisation de cette étude de faisabilité, permet à l'étudiante d'acquérir une expérience dans la conception de Projet. Cela l'aidera à mener efficacement les études de conception et de développement de projets qui lui seront confiés par les entreprises et organisations.

b) Pour le Cesag:

Ce mémoire enrichira la banque de données de l'établissement, d'une étude de faisabilité sur la création d'une entreprise de Conseil en management, à Dakar.

6-Délimitation du champ de l'étude

La présente étude porte la conception de projet.

7-La démarche de l'étude

La démarche mise en œuvre pour la réalisation de l'étude repose sur les points suivants :

- une revue de littérature ;
- la proposition d'un modèle d'analyse de rentabilité d'un projet ;
- l'élaboration d'un questionnaire d'enquête et sa mise en œuvre ;
- l'élaboration et l'utilisation d'un guide d'entretien et de collecte de données qui a permis d'interviewer des personnes ressources dans les entreprises ;
- le dépouillement et l'interprétation des résultats de l'enquête ;
- la présentation des résultats ;
- la formulation des recommandations.

8-Annonce du plan

Outre la présentation générale et la conclusion, la présente étude comprend deux grandes parties :

- une première où sont abordés les fondements théoriques de l'étude avec deux chapitres
 - ✓ chapitre 1 : Les concepts de l'étude
 - ✓ chapitre 2 : Modèle d'analyse, contexte et méthodologie

- une seconde partie consacrée à l'application, à la création d'une Société de Conseil en Management avec les chapitres suivants :
 - ✓ chapitre 1 : Présentation du Projet
 - ✓ chapitre 2 : Analyse financière et recommandations

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Chapitre 1 : Concepts de l'étude

Il sera traité dans ce chapitre, les concepts liés à la création de projet.

Section 1 : Définition de concepts

Il existe plusieurs définitions génériques du terme « projet ». Pour être spécifique et situer le terme dans le contexte du Management de projet seront abordés dans cette partie:

- le concept de projet ;
- la classification des projets ;
- les étapes du cycle de vie d'un projet.

1.1 Le concept de projet

D'après l'Organisation Mondiale de Normalisation (OMN) selon la norme ISO 10006 (version 2003) et reprise par l'AFNOR sous la norme X50-105 :

«Le projet est un 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 des contraintes de délais, de coûts et de ressources. ».

Dans cette première définition le projet se caractérise par l'aspect intentionnel des choses et de l'objectif à atteindre, qui permet ainsi de structurer méthodiquement une réalité à venir.

Une autre définition est celle de l'Association Francophone de Management de Projet (AFITEP) :

« Le projet est un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données, pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin. ».

Cette seconde définition, d'inspiration plus anglo-saxonne, a le mérite de bien faire apparaître l'aspect fondamental du projet qui se situe dans l'analyse critique détaillée de ce qu'il faudra faire, avant de commencer à entreprendre.

Une autre manière, plus pragmatique, de définir un projet pourrait être schématisée au travers du processus de satisfaction d'un besoin.

Ce processus est le suivant :

- Constat initial : existence d'un besoin.
 - Réponse apportée : analyse du besoin et recherche de solutions en fonction des contraintes de qualité, et des délais (phase avant-projet).
- Étape intermédiaire : décision de réaliser.
 - Réponse apportée : mise en œuvre des moyens pour atteindre l'objectif (assemblage de tout ce qui est nécessaire pour réaliser la production).
- Étape finale : réalisation du résultat appelé ouvrage qui devra répondre à la satisfaction du besoin exprimé.

1.2 Classification des projets

Les projets peuvent être regroupés en deux catégories :

- ❖ le projet ouvrage, dont la finalité est d'obtenir un résultat considéré pour lui-même (par exemple un ouvrage d'art, un bateau, un spectacle) ;
- ❖ le projet produit, dont la finalité est la mise au point d'un produit qui fera par la suite l'objet d'une production répétitive (par exemple automobile, produit pharmaceutique).

Le premier est aussi appelé projet d'ingénierie ou projet client (car il est destiné à un client unique), et le second, projet de développement ou projet marché.

1.3 Etapes du cycle de vie d'un projet

D'après M. Ahmadou Traoré, professeur au CESAG, les principales phases du cycle de vie d'un projet, sont les suivantes :

- ✓ l'identification ;
- ✓ la préparation ;
- ✓ l'appréciation (évaluation ex-ante) ;
- ✓ la sélection ;
- ✓ la réalisation ;
- ✓ la fermeture ou suite du projet ;

- ✓ l'évaluation ex-post.

La connaissance exacte de ces phases passe par leur définition :

- L'identification

L'idée lors de cette première étape, est de concevoir un projet qui sera rentable pour l'investisseur et qui pourra contribuer au développement du pays, en étudiant un certain nombre de facteurs.

- La préparation

Cette étape permet au décideur d'envisager le projet dans ses différentes composantes; économique - sociaux, juridiques, commerciaux, l'analyse de faisabilité en fait partie.

- L'appréciation

La synthèse des deux premières étapes, se fait à ce niveau. Le décideur doit poser les risques qui existent et apprécier chaque élément pour arriver à un jugement global.

- La sélection

Il s'agit à ce niveau de réflexion de choisir le projet ; ou de ne retenir que certaines de ces composantes. Le décideur peut être amené à négocier avec un décideur de plus haut niveau, certains aspects du projet.

- La réalisation

La réalisation se fait sous quatre formes : la mise en œuvre, la réalisation de la phase des investissements, la réalisation de la phase production, le contrôle et le rééquilibre du projet.

- La fermeture ou suite du projet

La réalisation de cet événement peut être liée à la fin du projet ou à son arrêt dû à un succès.

- L'évaluation ex-post

L'objectif est dans cette étape de vérifier l'efficacité de l'atteinte des objectifs et de faire une analyse des forces et faiblesses internes du projet.

Section 2 : Les étapes de la préparation d'un projet

Toute étude de marché se voulant complète doit comprendre les phases suivantes, celles-ci étant nécessaires pour une bonne préparation du projet:

- l'étude de marché;
- l'étude technique;
- l'étude financière;
- l'étude organisationnelle et institutionnelle.

2.1 L'étude de marché

L'étude de marché consiste à définir l'offre et la demande d'un produit, d'une prestation. Concrètement, elle doit permettre au créateur de vérifier qu'il existe bien une clientèle pour son produit et que la demande est suffisamment importante pour qu'il puisse y répondre compte tenu de sa concurrence.

Elle a pour principal objectif de réduire les risques d'échec, en permettant au créateur de prendre les mesures adéquates pour s'insérer durablement sur son marché et, à plus long terme, de mieux cerner les forces en présence.

Elle peut comprendre les points portant sur:

- ◆ l'analyse de la demande passée et présente ;
- ◆ l'analyse de la demande future ;
- ◆ l'analyse de l'offre ;
- ◆ l'analyse de la concurrence ;
- ◆ la segmentation du marché ;
- ◆ le positionnement ;
- ◆ la communication et la distribution.

a) Analyse de la demande passée et présente

Une analyse correcte de la demande passée et présente passe par une collecte des données effectuée aux niveaux qualitatifs et quantitatifs :

- la collecte au niveau quantitatif

Elle concernera les quantités physiques et les prix: suivant le produit considéré, les statistiques tiendront compte de la gamme de produits, de la zone géographique, du type de clients.

- la collecte au niveau qualitatif

Les diverses informations collectées seront relatives aux modes de distribution et actions commerciales en faveur du produit ou services, l'attitude de la clientèle et les actions des pouvoirs publics à l'endroit du produit.

b) Analyse de la demande future

En dehors des enquêtes de terrains, il existe un nombre important de méthodes statistiques pour l'estimation de la demande à venir: il s'agit des projections de tendance, de l'utilisation des coefficients techniques de l'économie nationale, des comparaisons internationales, des méthodes économétriques et des méthodes faisant appel à des résultats d'enquête sur les budgets de famille.

c) L'analyse de l'offre

L'offre répertorie les différentes quantités de produits offertes pour des prix différents.

L'analyse de l'offre est centrée essentiellement sur la recherche d'informations sur les organisations produisant ou fournissant les mêmes produits ou substituts des produits ou services que le projet envisage de commercialiser.

d) L'analyse de la concurrence

« La concurrence peut être définie par la compétition existant entre les entreprises opérant sur un même marché et satisfaisant les mêmes besoins des consommateurs » A. Traoré.

Afin de se maintenir ou d'augmenter ses parts de marché, l'entreprise doit comprendre la manière dont la concurrence s'exerce.

Identifier les entreprises d'un marché permet de connaître l'intensité concurrentielle existant sur ce marché.

Cette analyse s'effectue en déterminant les points suivants:

- identification du secteur d'activité : un secteur est constitué par l'ensemble des entreprises qui offrent des produits se substituant les uns aux autres ;
- identification des segments (type de clients concernés) adéquats ;
- connaissance de la valeur ajoutée : niveau d'intégration des processus de production et de commercialisation ;
- identification de la sphère géographique.

e) La segmentation du marché

Le but de la segmentation est de regrouper les consommateurs en sous-segments en fonction de leurs attentes et de leurs motivations et, ainsi, les sensibiliser grâce aux arguments élaborés. La segmentation dans une «stratégie commerciale» offre divers avantages à l'entreprise car elle lui permet de mieux cibler son offre lorsque les critères géographiques, de comportement, de personnalité, psychologiques ou socio-démographiques de la «segmentation» ont été bien définis.

f) Le positionnement

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquiert une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé.

Le positionnement s'appuie le plus souvent sur un produit ou une marque, mais il peut aussi concerner un service, un organisme ou même une personne. Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais plutôt à ce que le produit (ou la marque) représente pour le client. Positionner un produit c'est :

- lui donner une position spécifique dans l'esprit des consommateurs,
- le différencier clairement des produits concurrents.

g) La communication et la distribution

Ces deux rubriques sont primordiales car, elles permettent de faire connaître le produit et de le rendre accessible à la cible visée.

➤ la communication

Le volet communication est important pour tenir la clientèle informée sur le produit ou le service; les entreprises doivent consacrer un budget approprié pour toucher leurs cibles en utilisant un message pertinent et le médium approprié.

La stratégie de communication doit tenir compte des objectifs commerciaux et financiers déclinés, elle doit se baser également sur le positionnement du produit ou service vis à vis des consommateurs.

➤ La distribution

L'objectif d'un circuit de distribution se détermine à partir du niveau de services souhaité par le client et la dispersion des attentes selon les segments du marché (choix, délai, crédit, livraison, installation, réparation...). Le choix des segments et celui des circuits sont étroitement liés...

2.2 L'étude technique

Elle permet d'analyser la faisabilité technique du projet.

Sa première étape consiste en la détermination du processus de production, ce qui conduit par la suite au choix d'un procédé technique approprié.

Ce choix d'un procédé impliquera par la suite des investissements, des coûts de fonctionnement, et des besoins en main d'œuvre adaptés au projet.

L'étude technique est une étape importante de l'élaboration d'un projet. Elle doit être conduite minutieusement.

Les étapes de l'étude technique comprennent:

- l'analyse du processus de production ou de transformation ;
- l'étude des besoins en inputs et autres moyens ;
- le choix de la localisation ;
- le calendrier des réalisations ;
- les variantes ;
- l'évaluation des coûts ;
- l'insuffisance des dossiers techniques.

a) Le processus de production ou de transformation

Les éléments déterminants à prendre en considération sont : la taille des équipements conformément au niveau de production prévu, le niveau de technicité nécessaire pour la mise en œuvre du procédé de production, le degré de dépendance par rapport à la disponibilité locale des équipements, les possibilités d'extension de l'unité en prévision d'une nouvelle demande ou de nouvelles activités à intégrer, ce qui justifiera alors le choix d'un procédé flexible.

b) Etude des besoins en inputs et autres moyens

Elle doit faire l'objet d'une étude approfondie pour assurer le fonctionnement correct du projet.

En plus des besoins quantitatifs par type de facteurs de production annuel, il est nécessaire de déterminer les spécifications des biens à rechercher : les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères, les conditions d'approvisionnement, les prix, les quantités minimales, le transport, et la régularité.

Une attention particulière doit être portée sur la disponibilité des utilités (eau, électricité, carburants...) de même que les moyens de communication et les besoins en main d'œuvre.

c) Choix de la localisation

Le choix du site du projet devra tenir compte principalement des éléments suivants:

- la disponibilité de la main d'œuvre ;
- la disponibilité en terrain, eau et électricité ;
- les conditions de transport des personnes et des biens ;
- les lieux de consommation.

d) Calendrier des réalisations

En fonction des conclusions des différentes analyses au plan technique, un timing des différentes réalisations (phase d'investissement et d'équipement de démarrage, de montée en croisière et période de croisière) est établi.

e) Variantes

Il s'agit d'un processus itératif où les alternatives et leurs incidences sont prises en compte. Le choix du schéma définitif d'un projet découle de l'analyse de plusieurs alternatives (ou variantes) et de l'incidence de chacune d'elle. Cette analyse s'applique :

- au processus de production ;
- aux types de produits ;
- à la localisation ;
- au calendrier de réalisation ;
- au montage institutionnel ;
- etc.

f) Evaluation des coûts

La synthèse de l'ensemble des analyses qui viennent d'être abordées permet d'esquisser la forme du projet. Sur la base de cette esquisse, les coûts du projet vont pouvoir être estimés.

L'estimation concerne autant les investissements que l'exploitation, en distinguant à chaque fois l'origine des biens (locaux ou importés), en répartissant les coûts en monnaie locale et en devises et en précisant le montant des taxes correspondantes.

Des insuffisances peuvent apparaître et peuvent porter sur la sous-estimation des coûts d'investissements, le surdimensionnement des équipements, l'optimisme exagéré des calendriers de réalisations des investissements.

g) Insuffisance des dossiers techniques

Les principales insuffisances que l'on retrouve souvent dans les dossiers techniques sont :

- la sous-estimation des coûts due aux facteurs suivants : estimateurs inexpérimentés, interférences politique, dumping etc. ;
- le surdimensionnement des équipements ;
- l'optimisme exagéré des calendriers de réalisation ;

- le désinvestissement ;
- l'absence d'hypothèses sur les variations futures des coûts.

2.3 L'étude institutionnelle et organisationnelle

Ces deux volets de l'étude de faisabilité sont nécessaires pour justifier le choix de la future entreprise en matière de structuration et de fonctionnement.

a) L'étude institutionnelle

L'administration d'un projet peut conditionner sa réussite ou son échec.

En ce qui concerne l'aspect institutionnel, le choix du statut juridique doit être bien étudié car de ce statut découlent le plus souvent des procédures administratives pouvant alourdir la gestion financière du projet.

Parmi les formes de structures au Sénégal, on relève la SA (Société Anonyme), la SARL (Société A Responsabilité Limitée), et le GIE (groupement d'Intérêt Economique). Chacune d'elles énonce des critères différents en fonction de:

- la fourchette des apports initiaux de capitaux ;
- le nombre minimal d'associés ;
- l'existence d'un commissaire aux comptes ;
- etc.

b) L'étude organisationnelle

Une organisation est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Une organisation est efficace quand elle permet la planification, l'exécution, le suivi des activités du projet sans difficulté et une meilleure budgétisation de ses ressources. Cette budgétisation des ressources, conforme avec la planification des activités réduit les risques de rupture de stocks ou plus généralement de crédits.

Dans l'étude organisationnelle, on doit retrouver l'organigramme, les postes de travail et leurs spécificités, les profils souhaités pour les principaux postes, la formation complémentaire requises et les incitations à la productivité.

2.4 L'analyse financière

L'analyse de la faisabilité financière représente, d'une certaine façon, l'aboutissement de la démarche ou du cheminement suivi dans le cadre de l'étude globale de la faisabilité du projet.

La décision d'investir dans un projet est influencée et déterminée dans une large mesure par le risque encouru et la rentabilité de l'entreprise.

Cette phase permet de déterminer si le projet est financièrement viable, dans quelles conditions, compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposées, et à partir des études techniques et commerciales déjà réalisées.

Elle consiste à valoriser les flux résultant des études précédentes pour déterminer la rentabilité et le financement du projet.

En d'autres termes, l'évaluation financière permet de se prononcer sur la viabilité financière du projet ; elle répond aux types de questions suivantes :

- la détermination des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet;
- la détermination du type de financement et de la politique financière à court terme (solvabilité, liquidité...) à adopter pour le projet ;
- le calcul de la rentabilité financière;
- le calcul des risques financiers liés au projet.

L'analyse financière sommaire, l'analyse détaillée ainsi que les tests de sensibilité seront traités en détail dans les paragraphes suivants :

- ✓ l'analyse financière sommaire ;
- ✓ l'analyse financière détaillée ;
- ✓ les tests de sensibilité.

a) L'analyse financière sommaire

L'analyse financière sommaire permet d'avoir une idée de la viabilité potentielle d'un projet très tôt dans le processus d'étude de faisabilité, permettant ainsi de réaliser des économies de temps et de ressources.

Le caractère sommaire de cette analyse s'explique par les caractéristiques suivantes :

- l'analyse s'effectue hors conditions financières et fiscales (il est supposé que le projet est réalisé sur fonds propres et sans recours à l'endettement, mais aussi exonéré d'impôts) ;
- il n'est pas tenu compte de l'amortissement mais plutôt des renouvellements ;
- les flux financiers sont calculés en monnaie constante.

Le but de cette analyse est de déterminer les montants des investissements, le type de financement, la rentabilité et de choisir la meilleure variante.

Elle comprend les étapes suivantes :

- élaboration du tableau des investissements et estimation de leurs coûts ;
- estimation du fonds de roulement ;
- estimation des dépenses et recettes d'exploitation ;
- estimation de l'échéancier des flux financiers ;
- détermination de la rentabilité du projet.

b) L'analyse financière détaillée

L'analyse financière détaillée intervient à la fin de l'étude de faisabilité ou pendant l'étude d'évaluation lors de la phase de conception d'un projet, elle s'inscrit dans un cadre comptable classique une fois le schéma technique établi.

Cette analyse permet :

- de mettre au point le plan de financement détaillé ;
- de vérifier l'équilibre de trésorerie du projet ;
- de vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel ;
- de calculer la rentabilité définitive du projet plus particulièrement la rentabilité des capitaux investis.

Contrairement à l'AFS, les calculs en l'AFD se font en monnaie courante. Dans la pratique l'analyse financière détaillée (AFD) consiste à :

- élaborer le tableau prévisionnel des amortissements intégrant les renouvellements ;
- définir un schéma de financement correspondant au calcul des intérêts et des charges de remboursements des emprunts ;
- évaluer la capacité d'autofinancement en monnaie courante en établissant un compte de résultat prévisionnel ;
- établir un tableau de trésorerie prévisionnelle et d'équilibre ressources emplois en vue de vérifier que le solde net de trésorerie cumulé est positif ;
- évaluer la rentabilité définitive du projet.

c) Les tests de sensibilité

Il est toujours utile de vérifier l'impact que doit avoir la variation de certains déterminants de la rentabilité financière et économique (quantités produites, investissements, prix de vente, coût d'exploitation, etc.).

Une des méthodes de vérification les plus courantes est le test de sensibilité des résultats du projet aux erreurs d'appréciation des principales variables.

Les étapes sont les suivantes :

- identification d'abord des variables essentielles ;
- application ensuite des variations (généralement de l'ordre de + / - 10 %) ;
- observation ensuite de l'effet produit sur les résultats escomptés du projet.

Chapitre 2 : Modèle d'analyse de l'étude, contexte et méthodologie

L'ensemble des études menées regroupées sous le vocable d'Etude de faisabilité, permet de vérifier la viabilité du projet et de confirmer sa rentabilité.

Dans cette partie de l'étude seront abordés les points suivants :

- la question de recherche ;
- la définition des variables explicatives et expliquées ;
- la détermination des indicateurs d'appréciation des variables ;
- le contexte de l'étude ;
- la méthodologie.

Section 1 : Définition des variables

1.1 La question de la recherche

Quels sont les éléments qui déterminent la viabilité d'un projet d'entreprise de conseil en management ?

Pour répondre à cette question, un certain nombre de variables jugées nécessaires ont été identifiées pour obtenir un résultat qualitativement appréciable. Il s'agit de la variable expliquée et des variables explicatives.

1.2 Définitions de variables

L'investissement est lié à la prévision de la rentabilité et, pour cela il faut nécessairement un produit de qualité, innovant et répondant aux besoins de la clientèle.

Dans le cadre de ce projet, les différentes études (de marché, technique, institutionnelle et organisationnelle, financière) constituent les variables explicatives ou indépendantes et la rentabilité la variable expliquée ou dépendante.

1.2.1 Les indicateurs des variables :

a) les indicateurs des variables explicatives

Les facteurs jugés pertinents retenus dans le cadre de cette étude de projet sont :

- l'étude de marché ;

- l'étude technique ;
- l'étude institutionnelle et organisationnelle ;
- l'étude financière ;

Les indicateurs sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 - Les indicateurs des variables explicatives

Les variables explicatives	Les indicateurs
<u>Etude de marché</u>	Analyse du secteur <ul style="list-style-type: none"> ▪ La part du conseil dans l'économie ▪ Analyse de l'offre ▪ Analyse de la demande ▪ Analyse de la concurrence ▪ Evaluation du potentiel du marché L'offre du projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ La stratégie marketing ▪ Le produit ▪ Le prix ▪ Le positionnement ▪ La communication
<u>Etude technique</u>	La préparation de l'offre au client La localisation L'aménagement interne
<u>Etude institutionnelle et organisationnelle</u>	Statut juridique Qualifications du personnel Les différents postes de travail Organigramme
<u>Etude financière</u>	Investissement Besoins en fonds de roulement Echancier des flux financiers Compte de résultats (CEP) Equilibre : Emplois/Ressources

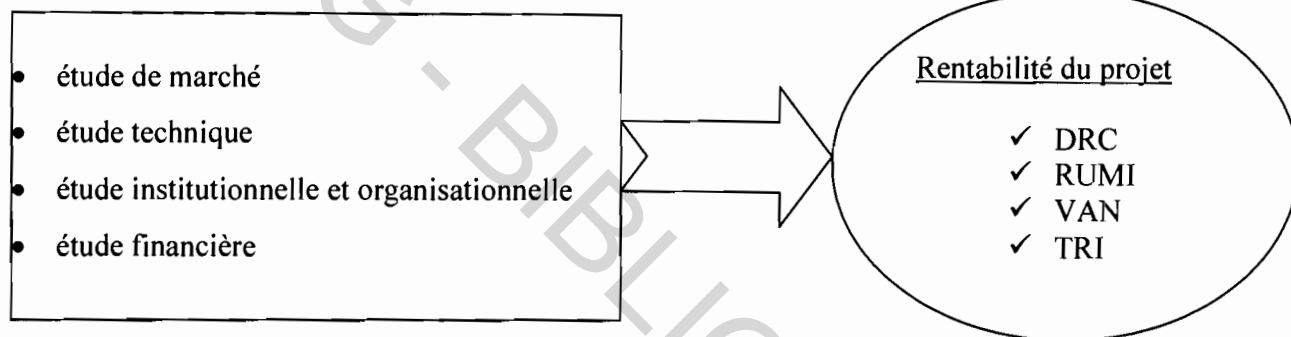
b) Les indicateurs de la variable expliquée

Il est nécessaire de disposer de critères d'appréciation de la rentabilité financière du projet, la liste qui suit présente ceux qui ont été retenus:

- le délai de récupération du capital ou DRC ;
- la valeur actuelle nette ou VAN ;
- le RUMI ou rendement de l'unité monétaire investie ;
- le taux de rentabilité interne ou TRI.

Le modèle de l'étude est caractérisé par le schéma suivant :

Schéma : modèle de l'étude



Section 2 : Contexte et méthodologie de l'étude

2.1 Le contexte de l'étude

L'élaboration de cette étude intervient dans un contexte où la demande en conseils est en hausse à Dakar. Hausse consécutive à une publicité faite autour des services de conseils en management par les prescripteurs. Afin de doper la compétitivité des entreprises sénégalaises, l'Etat et les bailleurs de fonds qui l'assistent ont décidé d'appuyer les entreprises en les amenant à recourir aux services de conseils.

Le rôle du secteur privé, en général, et des PME, en particulier dans la croissance économique et la réduction de la pauvreté est reconnu au Sénégal, en raison de son apport à l'économie nationale, à travers différents documents de politique économique ou sectorielle.

Reconnaissant l'importance de la contribution de ce secteur à l'économie nationale, l'Etat à créé différentes structures d'appui pour accompagner les PME dans leur croissance.

En effet, les entreprises sénégalaises, à l'instar des autres entreprises de la sous région, peinent à innover et à proposer des biens et services renouvelés pour la satisfaction de leurs consommateurs.

Comme la plupart des pays en voie de développement, les PME au Sénégal doivent se développer et diversifier leurs marchés pour tirer profit de la libéralisation des économies et de la forte croissance de l'économie mondiale

2.2 Méthodologie

La méthodologie de recherche retenue a permis la collecte d'informations pertinentes pour étudier la faisabilité et la rentabilité de l'étude. Elle s'est attachée à décrire la méthode de collecte d'informations, les instruments de collecte utilisés ainsi que le mode d'administration et de dépouillement du questionnaire. Pour terminer, les difficultés rencontrées pendant la collecte sont évoquées.

2.2.1 Données collectées et outils de collecte

2.2.1.1 La méthode de collecte de données

Elle comprend :

- la recherche documentaire: elle a porté sur les ouvrages spécialisés, les revues, articles et mémoires relatifs à la PME sénégalaise, et à l'utilisation du Conseil à la DPS, à la CCIAD, et au BIT;
- les entretiens avec les responsables et Consultants intervenant dans les PME-PMI réalisés à l'aide d'un questionnaire et d'un guide d'entretien.

2.2.1.2 La réalisation de l'échantillon

a- Les critères de choix

Seules les PME ayant une existence de plus de 3 ans ont été choisies –il est estimé qu'elles ont eu plus l'occasion de recourir aux prestations de conseil-

b- La méthode de l'échantillonnage

Il a été choisi un échantillon dont la taille est de cinquante (50) entreprises. L'objectif était d'obtenir un grand nombre d'entreprises utilisatrices du Conseil dans les différents secteurs d'activités afin de mieux étudier les différents aspects de son utilisation par les entreprises au Sénégal.

2.2.1.3 L'enquête

Elle s'est déroulée pendant deux mois. Les entreprises ciblées étaient contactées par email, et par téléphone. Une fois leur accord acquis, le questionnaire leur était livré. Elles disposaient de 10 jours pour le renseigner. A l'issue de cette période, les questionnaires étaient retirés pour être dépouillés et traités.

2.2.1.4 Le dépouillement et le traitement des données

Le dépouillement s'est fait manuellement du fait du nombre de données non exhaustives à recueillir. Les données dépouillées ont subi un traitement informatique à l'aide des logiciels Word et Excel.

2.2.2 Difficultés rencontrées

L'ensemble des difficultés rencontrées lors de la collecte de données peut se résumer en ces points :

- l'indisponibilité de l'information actualisée ;
- l'indisponibilité des responsables d'entreprises ;
- les pertes de temps.

DEUXIEME PARTIE :
APPLICATION A LA CREATION D'UN CABINET CONSEIL EN
MANAGEMENT

Chapitre 3 : Présentation du projet

Introduction

A l'instar des pays européens, le Conseil en Management est en passe de devenir au Sénégal, une profession fortement attractive pour les cadres et les ingénieurs.

L'aspiration à l'autonomie dans une seconde phase professionnelle et les gains financiers réputés intéressants sont des facteurs de motivation qui poussent les salariés vers ce métier pourtant considéré à risque.

Mais pour autant, n'est pas expert conseils qui veut, car ce métier voit beaucoup d'entrants dans son secteur chaque année, mais il voit également des personnes qui se résignent à rejoindre une entreprise pour en devenir salarié.

L'un des principaux enjeux de la profession du secteur est la pénétration du marché des PME et des TPE qui constituent une force pour le tissu économique sénégalais.

Pour pérenniser leurs entreprises les cabinets ou structures de conseil doivent développer une écoute attentive vis-à-vis des conseils et des besoins de cette clientèle des PME et des TPE.

Quels sont les besoins des entreprises ? Comment les aider à devenir plus compétitives ? Comment mieux valoriser le conseil aux entreprises ?

Tels sont les questions qui ont guidé la réflexion et permis l'élaboration du projet de Cabinet Conseil.

Pour étayer l'ensemble des recherches, il sera abordé les rubriques suivantes :

- ✓ Section 1 : Etude de marché ;
- ✓ Section 2 : Etude technique ;
- ✓ Section 3 : Etude organisationnelle et institutionnelle.

Section 1 : Etude du marché

Dans cette partie de l'étude, les données quantitatives et qualitatives relatives au secteur du conseil ainsi que les analyses sur le marché du Conseil seront présentées afin de montrer quelles stratégies le Cabinet Conseil devra mettre en œuvre pour être pérenne.

1.1 Analyse du secteur du conseil dans l'économie sénégalaise

Le conseil en management est un secteur en pleine expansion de par le monde y compris dans les pays émergents. Il faut rappeler que pour bien fonctionner l'économie doit compter sur des services spécialisés, fiables, efficaces. La prestation en conseil fait partie de ces services.

Au Sénégal, et à Dakar où les 80% du tissu économique sont concentrés, l'offre de service en conseils est importante. Le secteur est occupé par des entreprises structurées tout comme des entreprises informelles. D'autres professions comme les spécialistes du conseil juridique (avocats, notaires) tentent d'investir le secteur du conseil en Management.

Le conseil en management fait partie des Business Development Services (BDS) qui ont été définis comme les services autres que financiers auxquels peut recourir une entreprise.

Ce sont des services tels que le conseil, la formation, les services techniques, l'information, les transferts de technologie, les partenariats d'entreprise, etc.

La tendance est à l'augmentation des BDS, pour favoriser le développement des PME et des TPE, le gouvernement en partenariat avec des bailleurs, a mis en place un certain nombre de mesures pour leur permettre de recourir aux services des entreprises prestataires en Conseils.

1.2 Analyse de la demande et de l'offre

a) Analyse de la demande

Le conseil en management a été conçu comme un outil pouvant répondre aux difficultés à court, moyen et long termes pouvant être rencontrées par une entreprise dans l'exécution de son travail, ou l'atteinte d'objectifs stratégiques d'accroissement de ses parts de marché, de développement de nouveau produit, de rentabilisation d'un nouveau procédé etc.

Le constat peut être fait que toute entreprise à un moment donné de son histoire (lancement, démarrage, maturation, déclin de produits ou services) peut avoir besoin des services d'une entreprise de conseils en Management.

Le Sénégal, comme tous les autres pays disposant d'un tissu économique dynamique, n'échappe pas à cette règle.

D'après les statistiques de la DPS, l'utilisation du conseil en management ne cesse de croître au Sénégal.

D'après cette même source, il a été estimé que 50% des grandes entreprises ont recours au conseil contre 40% au niveau des PME & TPE (à Dakar et dans l'ensemble du Sénégal, les PME et les TPE constituent l'essentiel du tissu économique).

Les PME ont besoin de compétences et d'expertise variées, pour se développer. Lorsqu'elles ne disposent pas de ces compétences en interne, elles vont les chercher en externe. Ce qu'un grand nombre d'entreprises n'hésite plus à faire, les grandes entreprises s'inscrivant plus dans cette dynamique que les PME.

Les freins qui restreignent le recours aux conseils pour les PME sont nombreux. Il a été constaté que la PME n'avait ni le temps, ni les moyens de s'engager dans une mission de conseil. Lorsqu'elle contracte pour une mission de conseils, il a été décrié qu'elle ne réagissait pas aux apports possibles du consultant et ne définissait pas le cahier de charges d'une mission de conseils.

Il y'a donc bien une demande des services de conseil, l'expression de cette demande n'est pas extériorisée car il existe des facteurs qui la bloquent. Ces facteurs tiennent :

- au coût : les dirigeants des PME et les TPE trouvent que le prix moyen de 50 000 à 80 000 CFA par jour de consultation est élevé ;
- au temps : les dirigeants des PME n'arrivent pas à définir un calendrier de travail avec les sociétés conseils du fait de leurs lourdes charges de travail ;
- à la formation des dirigeants : cette formation est assez technique et certains d'entre eux ont été formés sur le tas, ce qui bloque la perception de ce qu'une mission de conseils pourrait leur prodiguer.

Dans un contexte de mondialisation et de compétition accrue, la moindre utilisation des services en conseil peut évoluer différemment, dans la mesure où des efforts sont déployés de part et

d'autre par les entreprises prestataires de services, les institutions gouvernementales et les bailleurs pour informer et faciliter l'accès au conseil par les PME et les TPE.

Les grandes et moyennes entreprises, les PME, et les TPE, recherchent en matière de conseil un service de qualité leur donnant les moyens de redynamiser leurs outils et techniques de gestion. Lorsqu'elles sont confrontées à un problème particulier comme les mauvaises ventes d'un produit, elles veulent un accompagnement concret dans la mise en œuvre des solutions préconisées. Elles souhaitent aussi qu'il puisse y'avoir un service après vente développé qui fasse preuve de pro activité dans la détection d'erreurs ou d'incompréhensions de leur part.

Les dirigeants d'entreprises sondées sur le terrain, ont désigné en tête des besoins de leurs entreprises : les missions de conseil et de formation. En second lieu, elles ont cité les études et les diagnostics; viennent ensuite la gestion de projet, l'audit....

Après l'analyse de la demande, l'analyse de l'offre permet de connaître l'ensemble des prestataires établis sur le marché et les conditions dans lesquelles ils exercent ...

b) Analyse de l'offre

Le marché du conseil est en croissance de par le monde. Ce marché attractif avec un ticket d'entrée relativement accessible, comprend une multiplicité d'acteurs d'horizons et de compétences diverses.

A Dakar, à coté des structures formelles, se trouvent des acteurs et agents informels.

1) Les prestataires formels : ce sont des prestataires formellement établis dont la fourniture du service est l'une des principales activités. On peut les classer dans les types suivants :

- ◆ organisation multinationale qui a des succursales dans 20 pays au plus et qui travaillent pour les gros clients ;
- ◆ les services conseils des grandes sociétés fiduciaires à l'origine spécialisés en comptabilité et audit, aujourd'hui installés comme structure de conseils ;
- ◆ les petits et moyens cabinets de conseil : pour les PME, dans une zone géographique limitée, spécialisée dans un ou plusieurs domaines.

2) **Les prestataires occasionnels** : ce sont des prestataires dont la vocation principale n'est pas la fourniture de services mais ils peuvent offrir des services à des PME suivant la nature de leurs relations. Ce sont les agences étatiques ou para -étatiques, des entreprises partenaires ou des associations. Le service est soit gratuit, soit offert moyennant une contribution symbolique; la grande partie du coût de la prestation étant subventionnée ;

3) **Les prestataires informels** : ce sont des personnes – ressources qui ont des relations non économiques avec des entrepreneurs. Parmi eux figurent les étudiants, enseignants, et chercheurs. Ils se recrutent parmi les relations sociales des dirigeants des PME et TPE. Connaissant les difficultés de trésorerie de ces entreprises, ils sont assez souples sur les conditions de leur rémunération ;

L'offre en services de conseils est assez diversifiée, d'aucuns l'ont qualifiée d'anarchique à cause de la multiplicité des intervenants et l'absence de réglementation du secteur (seules les professions d'expertise comptable, de conseil juridique sont soumises à des conditions strictes...).

Les services offerts par les entreprises en conseil installées à Dakar recourent les domaines ci - après:

- Gestion, Comptabilité, Fiscalité, Audit ;
- Dossiers de crédit, Accès au Financement ;
- Conseils juridiques ;
- Démarches administratives ;
- Appui institutionnel ;
- Formation d'entrepreneur (GERME, CEFE) ;
- Plan d'affaires, Diagnostic d'entreprise, Etude de projet ;
- Marketing, Etude de marché, Exportation ;
- Agro-alimentaire ;
- Artisanat ;
- Normalisation, Sécurité ;
- Internet, Technologies de Communication, Informatique, multimédia ;
- Secteur BTP, Construction.

1.3 Analyse de la concurrence

La concurrence existante est composée d'intervenants divers.

A coté des structures formelles, petits et grands cabinets ; les consultants individuels tendent également de plus en plus à créer leur propre structure. On retrouve dans le secteur les enseignants et des chercheurs actifs qui effectuent des prestations qui ne sont pas rémunérées au même taux que celui du marché.

Sur le marché du conseil en management on retrouve également des concurrents indirects qui étaient spécialisés au départ dans un autre type de conseil comme le conseil juridique ou notarial. Cette multiplication des prestataires sur le marché du conseil, si elle offre un large choix aux demandeurs, rend leur choix d'un prestataire adapté à leurs besoins, plus difficile.

D'après une étude de la Coopération Autrichienne (12/2006) sur l'Offre en BDS, les entreprises formelles prestataires de services travaillant sur le marché du conseil peuvent être classés en trois (3) catégories :

- ❖ Grands cabinets ;
- ❖ Moyens cabinets ;
- ❖ Petits cabinets.

Les critères de classification reposent sur :

- le chiffre d'affaires : les moyens et petits cabinets ont généralement un chiffre d'affaires inférieur à cent millions CFA ;
- le nombre d'employés : les moyens et petits cabinets n'ont pratiquement pas plus de cinq (5) employés permanents ;
- les tarifs : les tarifs des grands cabinets sont d'au moins deux cent mille (200 000) CFA / jour.

Quant aux acteurs informels comme les enseignants et chercheurs, leurs rémunérations se font généralement par mission contrairement aux cabinets qui pratiquent un taux journalier. Bien qu'offrant des conditions plus souples de paiement, ils rencontrent des difficultés pour se faire intégralement rémunérer.

L'intensité concurrentielle sur le marché du conseil est assez forte à Dakar. Chaque année il y'a beaucoup d'entrées et de sorties du secteur par des entreprises et des consultants individuels.

Etant un secteur attractif où les marges de profit sont importantes, beaucoup d'efforts sont fournis de part et d'autre par les concurrents pour gagner des parts de marché.

1.4 Evaluation du marché potentiel

D'après les estimations du BIT, le marché du conseil est en croissance. L'importance des besoins en conseils est prouvée par le potentiel de développement d'activités qu'il réserve aux entreprises, lorsqu'il est bien utilisé.

La croissance du marché du conseil est facilitée par la connaissance accrue des services qu'il rend aux entreprises en difficulté, le bouche à oreille joue également un rôle incitatif important, tel dirigeant d'entreprise peut se confier à un autre dirigeant pour lui dire à quel point le recours au conseil a joué un rôle important dans l'augmentation de ses parts de marché.

Les entreprises doivent, pour suivre l'évolution du marché, être capables de créer de nouveaux produits, d'offrir de nouveaux services ou d'améliorer ceux qui existent. Pour relever ce défi les entreprises doivent être en mesure de s'appuyer sur les entreprises de conseil pour bénéficier de leur assistance et accompagnement.

La profession de conseils en Management est encore une profession jeune, mal structurée, hétérogène et surtout mal connue. Une identification plus facile des conseils et de leurs domaines de compétence, contribuera à développer les activités liées au conseil. Etant donné que l'entrepreneur achète de l'immatériel, il doit pouvoir identifier l'offre et les compétences des cabinets pour leur apporter l'expertise nécessaire. Pour éviter les risques de dérive du secteur, il est nécessaire de développer des notions de déontologie, de qualité et de professionnalisme sous peine de voir se développer des cabinets qui n'auraient pas les compétences requises pour être reconnus comme de véritables professionnels.

1.5 Les résultats de l'enquête

Les résultats de cette étude sont présentés comme des réponses aux différentes questions soulevées durant l'enquête :

- qui sont les différents intervenants sur le marché du conseil ?
- quelle rémunération les entreprises qui utilisent le service peuvent-elles offrir ?
- qui utilise quel service ?
- quels sont les déterminants de la consommation en conseil ?

a) Quels sont les différents intervenants sur le marché du conseil ?

On relève les intervenants suivants sur le marché du conseil : entreprises, particuliers, facilitateurs...

Les entreprises de différentes tailles : sur le marché du conseil, les PME constituent la demande. Ces structures à vocation majoritairement commerciale, de production et de services constituent la clientèle réelle ou potentielle des prestataires de services de conseils.

Les prestataires de services : ils offrent directement des services aux PME. Ils peuvent être des individus, des entreprises privées à vocation commerciale (cabinets conseils), des ONG, des agences gouvernementales ou encore des associations.

Les facilitateurs : ils appuient les prestataires de services de conseils ou mobilisent les PME autour de ces services. Ils peuvent servir de garant de la qualité des services de conseils. Cette fonction est généralement assumée par des structures d'appui qui ont, entre autres, pour objectif le développement du marché du conseil.

Les donateurs : ils fournissent des fonds pour financer les projets et programmes d'appui au développement des marchés du conseil. Dans certains cas, le bureau du bailleur sur le terrain joue le rôle de facilitateur.

Les Gouvernements : les gouvernements, de la même façon que les donateurs, peuvent fournir des fonds pour les programmes et projets.

Au-delà de l'aspect financier, le rôle des gouvernements est d'offrir aux prestataires de conseils et aux PME un cadre légal, des infrastructures, des services d'information nécessaires au bon déroulement de leurs activités.

Le constat est que c'est grâce aux financements des facilitateurs, bailleurs ou gouvernements que les prestataires interviennent au niveau des PME. Cette situation peut entraîner une certaine distorsion sur le marché du conseil.

b) Quelle rémunération les entreprises qui utilisent le service peuvent-elles offrir ?

La cherté du coût des prestations de conseil est un élément qui a été souvent évoqué pour justifier la non utilisation du service par les demandeurs. Le coût d'une mission de conseil oscille en moyenne entre 50 000 et 80 000 F.CFA par jour auprès des structures formelles de conseil.

Parmi les entreprises enquêtées: 55% proposent que le tarif journalier soit réduit d'environ 40% et les 45% restants proposent un forfait par mission au lieu d'un tarif journalier.

c) Quel utilisateur de quel service ?

Les principaux facteurs qui prédisposent les PME à l'utilisation des prestations de conseil sont : un chiffre d'affaires élevé, un important niveau d'instruction de l'entrepreneur et quelques fois la branche d'activité. Les entreprises dont le responsable a fait un cycle universitaire sont les principales utilisatrices des services de conseil.

d) Quels sont les déterminants de la consommation en conseil ?

Les raisons de l'utilisation ou non des services sont perceptibles à plusieurs niveaux. Les principaux déterminants se résument comme suit :

- le besoin de l'entreprise ;
- l'image de marque du prestataire.

▪ **Le besoin de l'entreprise**

Le recours à un service est lié au besoin de l'entreprise et à l'incapacité du personnel à apporter une solution satisfaisante. Généralement, ce besoin se pose comme un réel problème qui handicape toute tentative d'accroissement des activités de l'entreprise.

▪ L'image de marque du prestataire

Les entrepreneurs ont été en grande partie formés sur le tas : ils donnent une importance capitale à l'avis des autres. Ainsi, un prestataire qui fournit un service de qualité bénéficie du crédit des autres entreprises grâce à un effet d'imitation très souvent appliqué au niveau des entreprises surtout pour celles dont les dirigeants n'ont pas un niveau d'instruction poussé.

1.6 Stratégie marketing

L'ensemble des informations recueillies sur le terrain fait état d'un secteur dynamique, en pleine croissance. Aussi il est important de développer une approche différenciée pour s'intégrer dans ce marché.

La stratégie choisie est une stratégie d'appui pour la recherche de consultants et de partenaires en constituant un réseau qui servira à la promotion de tous les membres.

Le réseau est un outil au service du développement des affaires de chacun de ces membres qui génère une véritable dynamique.

La stratégie de construction du réseau sera fondée sur la compétence des membres. Ce réseau reposera sur la reconnaissance mutuelle des compétences de chacun.

Les étapes clés pour sa construction sont les suivantes :

- identification des membres du réseau ;
- reconnaissance mutuelle des compétences ;
- philosophie de mission du réseau ;
- élaboration de l'offre de services ;
- stratégie de communication et de lobbying ;
- stratégie de développement partenarial ;
- capitalisation des expériences du réseau.

Comment faire du réseau un véritable outil commercial ?

Pour transformer le réseau de consultants en un véritable outil commercial, il conviendra de développer :

- la lisibilité de son offre de services ;
- la qualité de ses supports commerciaux ;
- la mutualisation de la clientèle.

S'agissant d'une offre par nature multi - services, cela suppose une délimitation des compétences de chacun et, d'un repérage de synergies entre les membres du réseau. Ce travail est essentiel afin de bien positionner le réseau sur son créneau de marché.

✓ **La qualité de ses supports commerciaux**

Pour se faire connaître, le réseau de consultants s'appuiera sur différents outils commerciaux :

- plaquette ;
- logo ;
- site internet.

✓ **La mutualisation de la clientèle**

C'est une pratique qui consiste à considérer que chaque membre du réseau qui apporte à l'autre bénéficie d'un pourcentage sur le montant de la mission qu'il a amenée.

Cette pratique permettra également d'encourager le travail collaboratif entre les consultants et à constituer des plateformes de compétences multiples susceptibles d'intéresser davantage le client qu'une offre émanant d'un seul consultant.

Outre cette stratégie du réseau, le Cabinet Conseil espère occuper une place de choix sur le marché grâce à sa politique du produit.

1.7 Le plan d'action marketing du cabinet conseils

1.7.1 Politique de produit

a) Le produit

L'offre du cabinet sera basée sur deux services : le conseil et la formation.

L'étude de marché a permis de faire ressortir les volets qui étaient davantage demandés par la clientèle. Ce sont le conseil en gestion (management), le marketing/vente, les études (enquêtes et sondages). Ces thèmes figureront parmi d'autres dans le portefeuille de services du cabinet conseils.

Pour rendre l'offre attractive, le Cabinet Conseil compte recruter des consultants aux profils variés. Le Cabinet investira également dans l'achat d'ouvrages et de logiciels de choix qui lui permettront de formuler des recommandations précises.

b) Le prix

Le coût moyen d'une journée de consultation au niveau des PME varie entre 50 000 CFA et 80 000 CFA. Les résultats de l'enquête ont permis de constater que les MPE qui peuvent payer de tels tarifs journaliers sont rares au Sénégal. L'offre de prix formulée pour lever cette contrainte et inciter les entreprises à utiliser les services est de facturer par mission ; l'entreprise donnera un acompte en début de mission et réglera suivant des étapes définies à l'avance. Le montant d'une mission sera fixé en fonction de l'ensemble des tâches qu'elle recouvre, du nombre de personnes qui travailleront sur cette mission et de la durée qu'elle prendra.

La politique de prix de ce projet vise à pouvoir offrir un service de qualité tout en tenant compte des difficultés de trésorerie des entreprises

c) La communication

La communication est un volet très important dans une activité de conseil. La particularité du cabinet Conseil étant d'assurer des prestations de service c'est à dire de quelque chose d'immatériel, d'intangible, et de non stockable, la communication avant, pendant et après l'exécution du service maintiendra le lien avec le client, avant de lui permettre de s'assurer du bénéfice procuré par l'action du service Conseil.

La politique marketing qui sera mise en place dans la gestion de l'organisation, prendra en compte cet aspect stratégique de la communication.

Parmi les attributions du secteur Marketing : il aura en charge l'élaboration des décisions concernant la stratégie Marketing.

Dans la stratégie marketing du projet du Cabinet, il est prévu le recours au marketing direct et au marketing indirect :

Les avantages des deux techniques sont énumérés ci-dessous :

Le marketing indirect : il permet de valoriser l'image professionnelle du Cabinet, de créer des possibilités de contacts avec les nouveaux clients, sa mise en application sera confiée aux personnes les plus qualifiées ;

Le marketing direct : il va relever de la compétence des consultants les plus expérimentés qui passent de 30 à 100% de leur temps, en contact avec les clients, pour trouver des missions, négocier des études de diagnostic ou assurer le suivi des travaux antérieurs.

d) Le positionnement

Le cabinet conseils se positionnera auprès de la clientèle des demandeurs de services comme un cabinet dynamique, pourvu de compétences diverses et assez pointues dans plusieurs domaines de la gestion (marketing, management, gestion des ressources & Animation d'équipes, enquêtes & sondages).

Section 2: Etude technique et étude organisationnelle et institutionnelle

2.1 Etude technique

2.1.1 Le processus de production

Le processus de production concerne la génération du service, ce processus se déroulera suivant les étapes ci-après:

- démarchage des entreprises, des facilitateurs et des prescripteurs ;
- négociation avec le client des termes, durée, et honoraires d'une mission ;
- exécution de la mission ;
- déroulement de la mission ;

- suivi de l'exécution des recommandations.

Pour donner davantage d'explications sur le processus de production, il est bon de préciser :

- les critères de choix d'une mission ;
- la préparation de l'offre au client ;
- le contrat de mission.

2.1.1.1 Les critères de choix d'une mission de conseil

- La mission recouvre les champs de compétence du cabinet conseil.
- Elle présente un caractère de faisabilité.
- Les objectifs sont clairement définis et partagés en commun avec le client.
- Le client est solvable.

2.1.1.2 La préparation de l'offre au client

La préparation de l'offre du Cabinet se fera d'après les étapes suivantes :

- partage d'informations sur la situation de l'entreprise ;
- diagnostic ;
- proposition d'un plan d'action ;
- exécution des recommandations ;
- vérification des résultats.

2.1.1.3 Le contrat de mission

Le contrat doit spécifier les attentes exactes du client, et les devoirs du client avec le montant et les modalités du règlement des honoraires. Pour accompagner le contrat, un cahier de charges sera élaboré pour le déroulement de chaque mission. En fin d'exécution de la mission, le contrat sera examiné pour vérifier la conformité des attentes de chaque partie à la réalité de l'exécution.

2.1.2 Les besoins en inputs et autres moyens

Cette rubrique permet de présenter l'ensemble des investissements nécessaires pour l'installation du cabinet.

2.1.2.1 Les investissements

Le concepteur du projet va équiper et aménager une villa de 4 pièces à sacré coeur.

a) L'aménagement

Les dépenses pour l'aménagement à faire sont:

- la décoration à l'intérieur (cloisons, plantes, tableaux) ;
- la pose d'une enseigne avec le logo et le nom de l'entreprise ;
- la connexion ADSL ;
- la pose de quatre (4) postes de téléphone ;
- l'installation d'un réseau intranet en Internet.

b) Le matériel et mobilier de bureau

Il s'agit de l'ensemble des dépenses à effectuer pour l'ameublement et les équipements des bureaux. Tous les bureaux seront équipés d'une table de bureau, d'un ordinateur, d'un split.

La bibliothèque qui fait office de salle de conférence comprendra des meubles de rangement pour la documentation, une grande table, des tableaux pour la formation, un tableau pour la projection de vidéos.

c) Le matériel informatique

Il est prévu quatre (4) postes d'ordinateurs Dell : un poste pour chaque service, Direction, Administratif, Finances. L'achat de trois ordinateurs portables sera financé pour les trois (3) consultants.

Un réseau Intranet sera créé pour faciliter la communication et l'accessibilité de tous aux données.

Des logiciels de gestion seront acquis pour permettre l'exécution des tâches de gestion et les commandes des clients.

d) Le matériel de transport

Il comprendra un véhicule de ville utilitaire pour la prospection, le démarchage, et le dépôt de dossiers.

e) Le matériel de formation

Le cabinet disposera d'une salle de formation avec les outils nécessaires : tableaux, vidéo, rétroprojecteur, et des tableaux flip chart.

2.1.3 La localisation du projet

Notre bureau sera localisé à Sacré Cœur, à Dakar. Notre choix a été déterminé par les éléments suivants :

- ✓ accessibilité facile ;
- ✓ quartier résidentiel et attractif ;
- ✓ Proximité de nombreuses structures.

2.1.4 Le calendrier de réalisation

Nous avons estimé le temps nécessaire à l'élaboration des différentes études, à la prospection de clients et au recrutement du personnel à 5 mois.

L'estimation de la date de démarrage du projet est fixée au 04 Janvier 2010.

2.2 Etude institutionnelle et organisationnelle

2.2.1 Etude institutionnelle

Le projet sera érigé en SARL (Société à Responsabilité Limitée). Son capital sera de 5 000 000 F.CFA.

Ce choix a été déterminé par les considérations suivantes :

- un coût de constitution faible ;
- un capital moyen au départ ;
- la responsabilité limitée des associés par rapport aux apports.

2.2.2 Etude organisationnelle

L'organisation du projet se fera à travers une structure simplifiée. Cette flexibilité permettra le développement de relations de collaboration efficace et suscitera un esprit d'équipe lors du démarrage de nouvelles missions.

2.2.2.1 Les postes de travail

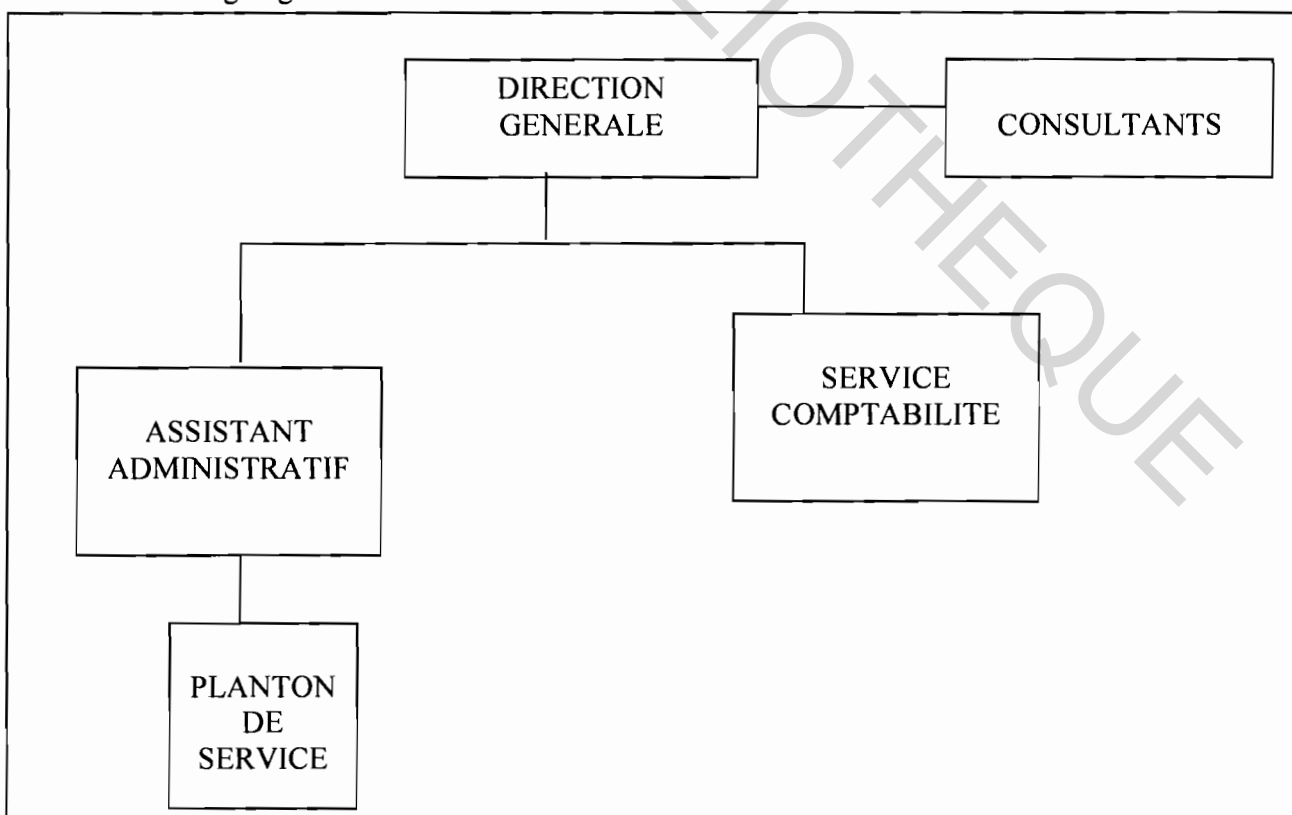
- a) la répartition des postes

La répartition des employés se fera ainsi au niveau des différents services :

- La direction générale
Un manager
- Le service administratif
Un assistant administratif
Un planton
- Le service Comptabilité
Un responsable comptable, d'abord employé à temps partiel sera recruté à plein temps à partir de l'année de croisière.
- Les consultants
2 chargés d'études
1 consultant junior

b) L'organigramme

Tableau 2 : l'organigramme du Cabinet



c) les fonctions et profils du personnel

Dans cette rubrique seront énumérés les différentes compétences et profils requis des collaborateurs :

❖ Les fonctions de direction (fonction à plein temps)

Les charges de cette fonction sont :

- la définition de la politique et la stratégie générale de l'entreprise ;
- la gestion de l'entreprise ;
- l'élaboration des plans d'action opérationnels avec les autres responsables de l'entreprise ;
- la supervision et la coordination des activités de l'entreprise ;
- la prévision de l'évolution externe de l'entreprise ;
- la collaboration étroite avec les différents services de l'organisation notamment le service administratif, le service comptable et financier, et le service marketing ;
- l'organisation, l'animation et la motivation du personnel de l'entreprise ;
- l'élaboration du budget annuel de l'entreprise en accord avec le chef du service administratif et le chef du service comptable et financier ;
- la mise en œuvre du plan d'action marketing ;
- la validation des signatures de contrat de mission de conseil.

Le profil/ expérience recherché

Formation de niveau Bac +4/5 années de gestion avec 5 années d'expérience en management, Gestion des organisations en cabinet/entreprise.

Les charges de cette fonction sont :

- expérience en vente et négociation ;
- maîtrise des outils de conception et gestion d'entreprise ;
- maîtrise de l'anglais ;
- membre de réseaux professionnels.

❖ Les fonctions comptables et financières (fonction à mi-temps)

Les charges de cette fonction sont :

- la tenue des livres comptables ;
- la vérification et validation des pièces comptables ;

- la préparation des états de paie ;
- la préparation des règlements fournisseurs ;
- l'élaboration des états financiers ;
- la mise en place des procédures de recouvrement ;
- la gestion du patrimoine ;
- la mise en place et gestion d'un système comptable et financier ;
- la suivi de l'exécution du budget et élaboration des rapports y afférents ;
- la mise en place et suivi du tableau de bord de gestion ;
- la cogestion de la base de données inhérente aux fonctions comptables et financières.

Le profil/expérience recherché

- Diplôme en comptabilité et gestion, trois ans d'expérience en entreprise ou en cabinet ;
- Maîtrise des logiciels comptables et financiers (SARI, EXCEL...) et de gestion de base de données ;
- Capacité d'écoute et de maîtrise de soi ;
- Bonne capacité d'analyse et de synthèse ;
- Sens de l'initiative et d'anticipation.

❖ Les fonctions d'assistanat (fonction à plein temps)

Les charges de cette fonction sont :

- La réception des courriers et appels téléphoniques ;
- La tenue des registres Départ –Arrivée ;
- L'archivage des documents ;
- Le traitement des courriers ;
- La mise en forme des documents qui lui seront transférés par ses supérieurs hiérarchiques ;
- La centralisation des demandes de fournitures exprimées par les responsables des services ;
- La supervision du planton de service (tâche de nettoyage et divers suivant les besoins).

Le profil/expérience recherché

- Détenir un diplôme en bureautique ;
- Maîtriser les logiciels de bureautique (Word, Excel, Access) ;
- Justifier d'une expérience de 2 ans dans un poste de secrétariat ;
- Bonne présentation & bonne élocution ;
- Formation en accueil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Analyse financière et recommandations.

Section 1 : Analyse financière

Cette section traite des rubriques portant sur les dépenses d'investissements, les dépenses d'exploitation, le coût du projet, l'AFS et l'AFD.

1.1 Les dépenses d'investissements

a) L'aménagement (cf tableau 3 en annexe)

Les dépenses pour l'aménagement à faire sont:

- caution de deux mois pour le loyer d'une villa de 4 pièces à sacré coeur;
- abonnement à la Compagnie d'eau et d'électricité
- abonnement téléphonique ;
- la décoration à l'intérieur (cloisons, plantes...);
- la pose d'une enseigne avec le logo et le nom de l'entreprise ;
- la connexion adsl ;
- la pose de quatre (4) postes de téléphone ;
- l'installation d'un réseau intranet en interne.

b) Le matériel de transport

- (1) véhicule pour la prospection

c) Le matériel et mobilier de bureau

- (5) bureaux + ordinateur ;
- (4) splits ;
- (3) ordinateurs portables ;
- Licences de logiciels ;
- (15) chaises ;
- (4) fauteuils ;
- grande table ;
- vidéo projecteur ;
- scanner ;
- armoires.

d) Les non-valeurs

Les frais de 1^{er} établissement.

e) Les divers et imprévus

Ils sont estimés à 10% de l'investissement global.

1.2 Les dépenses d'exploitation

Elles comprennent les rubriques suivantes :

- les dépenses en fournitures de bureau ;
- les charges du personnel ;
- les amortissements physiques du matériel ;
- les services extérieurs ;
- les frais de télécommunications ;
- les frais de location ;
- la prime d'assurance ;
- les frais d'entretien et maintenance ;
- les autres charges de gestion non prévues.

1.3 Le coût du projet

Le Coût du Projet est calculé en cumulant les dépenses d'investissement et les besoins en Fonds de Roulement (BFR). Ce BFR est calculé sur la base des données suivantes:

- fournitures de bureau ;
- loyer ;
- électricité ;
- téléphone ;
- Internet ADSL;
- salaires.

1.4 Analyse financière sommaire et analyse financière détaillée

Les analyses financières sommaire et détaillée se feront sur une période de 5 ans.

Pour en apprécier le contenu trois sous points portant sur les hypothèses, l'analyse financière sommaire et l'analyse financière détaillée proprement dites sont développées ici

1.4.1 Les hypothèses de calcul

◇ les investissements

Ils sont constitués des éléments suivants:

Rubriques	Montant en millions de FCFA
Les non valeurs	0,8
Les aménagements	2, 055
Le matériel d'exploitation	6, 200
Le matériel de transport	5
Le mobilier et matériel de bureau	2, 380
TOTAL	16 435

⇒ la période de réalisation des investissements sera l'année 0 du projet. L'année 1 du projet débutera à partir du 1^e janvier suivant.

◇ la durée de vie des immobilisations

⇒ les non valeurs : 4 ans

⇒ les aménagements : 5 ans

⇒ le matériel d'exploitation : 4 ans

⇒ le matériel de transport : 15 ans

⇒ le mobilier et matériel de bureau : 8 ans

◇ le fonds de roulement est calculé sur la base des éléments suivants :

⇒ fournitures de bureau : 3 mois de consommation annuelle

⇒ loyer : 3 mois de consommation annuelle

⇒ électricité : 3 mois de consommation annuelle

- ⇒ téléphone : 3 mois de consommation annuelle
- ⇒ internet : 3 mois de consommation annuelle
- ⇒ salaires : 3 mois de consommation annuelle

◇ les dépenses d'exploitation

- ⇒ les fournitures de bureau : elles comportent du papier, des stylos, de l'encre pour l'impression, des agrafes, des trombones, des fiches et chemises cartonnées et autres fournitures nécessaires à la présentation et à la mise en forme de documents. Leur montant s'élève en année 3 à 3 000 000 FCFA ;
- ⇒ le loyer : le loyer mensuel d'une villa de 4 pièces à Sacré Cœur est estimé à 300 000 FCFA, en année 3 le coût équivaut à 3 000 000 FCFA ;
- ⇒ l'électricité : Elle est estimée sur la base des consommations, en année 3 son coût est de 2 400 000 FCFA ;
- ⇒ le téléphone, l'internet : les estimations annuelles utilisées sont basées sur des tarifs forfaitaires qui sont procurés par la compagnie des télécommunications, en année 3, les montants pour le téléphone et l'internet sont de 1 800 000 FCFA et 300 000 FCFA ;
- ⇒ les frais de prospection et de publicité : elles sont plus importantes pendant les deux premières années d'exploitation (2 500 000 FCFA) qu'en année de croisière (2 000 000 FCFA) dans la mesure où le cabinet doit établir sa notoriété ;
- ⇒ les frais de mission : elles comportent l'ensemble des dépenses que les consultants auront à faire durant leurs déplacements comme le carburant, le téléphone, le per diem et qui sont remboursables. En année 3, ils sont de 2 500 000 FCFA ;
- ⇒ les divers et imprévus : elles recouvrent l'ensemble des frais imprévus auxquels l'entreprise peut avoir à faire face (réparations, perte, compensations dues à des augmentations diverses). Ils représentent 1% du capital et s'élèvent à 1 644 000 de FCFA en année de croisière ;
- ⇒ les salaires : ils sont basés sur le niveau de qualifications/compétences du personnel. Une augmentation de 10% est prévue à partir de l'année 3, cela participe à la politique de motivation du personnel de l'entreprise. En année 3, les salaires sont de 2 620 000 FCFA ;

- ⇒ les charges salariales : elles représentent 20 % des salaires et s'élèvent à 524 000 FCFA en année 3;
- ⇒ l'assurance : le contrat conclu avec la société d'Assurances fixe le montant annuel à 2 400 000 FCFA;
- ⇒ l'entretien : il est de 840 000 FCFA- son coût ne varie pas pendant les 3 années -, c'est le coût donné par une société de nettoyage qui fournira elle-même tous les produits et matériaux nécessaires;
- ⇒ la maintenance (1 200 000 FCFA en année 3/ son coût ne varie pas), ce coût est l'estimation d'honoraires réglés à un informaticien;
- ⇒ le gardiennage (960 000 FCFA en année 3/ son coût reste stable), c'est le coût donné par une société de gardiennage.

◇ Le chiffre d'affaires

- ⇒ L'investissement étant réalisé à l'année 0, l'année de croisière est atteinte à la 3ème année d'exploitation. L'entreprise fonctionnera à 65 % la première année, 85% deuxième année et 100% la troisième année ;
- ⇒ le chiffre d'affaires de chaque année est calculé en multipliant le nombre de marchés réalisés par le prix pratiqué pour chaque marché. L'évolution du chiffre d'affaires est due au fait que l'entreprise gagne en notoriété (dépenses publicitaires). Il résulte de la réalisation d'études, de la fourniture de conseil, et de réalisation de missions de gestion pour les entreprises moyennant des honoraires basées sur le temps et l'effort imparti, et les différentes spécialisations intervenant pour traiter chaque dossier. Les coûts standards pour les différentes prestations figurent en annexe (tableau 2). En année 3, le CA est de 45 900 000 FCFA.

◇ Le financement

Le projet a été soumis à un banquier, qui accepte de le financer sur la base des conditions suivantes :

- ⇒ Apport en fonds propres de 30 % du total des investissements ;
- ⇒ Prêt d'une durée de 3 ans, à un taux de 11, 5% ;

⇒ Les fonds seront mis en place à l'année 0 du projet.

Les actionnaires percevront un dividende à partir de la 3^e année d'exploitation, il sera de l'ordre de 10% des fonds propres.

◇ Les impôts

⇒ L'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux est fixé à 25 % et n'est applicable qu'à partir du moment où des bénéfices sont réalisés.

◇ Les coefficients d'inflation : prévus pour les cinq prochaines années sont

Année 1 : 1,02 ;

Année 2 : 1,05 ;

Année 3 : 1,05 ;

Année 4 : 1,1 ;

Année 5 : 1,12 .

1.4.2 Analyse financière Sommaire

◆ **Les investissements et renouvellements**

Les investissements s'élèvent à 16 435 000 FCFA. Les renouvellements en monnaie constante, s'élèvent à 7 200 000 FCFA, en monnaie courante ils sont de 8 064 000 FCFA.

◆ **Le besoin en fonds de roulement**

Le BFR est de 2 327 000 FCFA en année 1, 278 000 FCFA en année 2 et 263 000 FCFA en année 3.

◆ **La valeur résiduelle**

La valeur résiduelle hors inflation est de 9 596 FCFA, avec inflation elle est de 10 093 830 FCFA.

◆ **Le coût du projet**

Il se décompose en :

- un besoin en investissements de 16 435 000 FCFA
- un besoin en fonds de roulement de 2 868 000 (2 327 000 la première année)

Le coût du projet se monte donc à 19 303 000 FCFA (16 435 000 + 2 868 000) au total.

◆ **Le type de financement requis**

Le type de financement requis est un emprunt à moyen terme (3 ans), étant donné que les rentrées financières du projet deviennent positives à partir de la troisième année.

◆ **Rentabilité et analyse de l'échéancier des flux financiers**

✓ Le Délai de récupération

Le délai de récupération se situe au cours de la deuxième année d'exploitation, date à partir de laquelle, les flux financiers cumulés deviennent positifs.

✓ Le rendement de l'unité monétaire investie (RUMI)

Le RUMI est de 4, pour chaque franc investi, on va récupérer 4 FCFA.

L'analyse de l'échéancier des flux financiers montre un déficit financier les 2 premières années dû au poids de l'investissement. Ce déficit est résorbé à partir de la troisième année.

Les flux financiers cumulés deviennent positifs à partir de la troisième année. Le cumul final des flux financiers s'élève à 77 784 000 FCFA la 5^e année.

La VAN à 12 % est de 47 784 000 FCFA et le TRI de (66 %). Le TRI est comparé au coût du capital qui est une moyenne pondérée du taux d'intérêt de la Banque (13%) et du taux de placement du marché financier qui est normalement inférieur à 13%.

Le projet est rentable car le TRI est supérieur au taux de placement en banque.

◆ **Le risque financier lié au projet**

Le risque financier lié au projet (0,33) est un risque normal.

1.4.3 Analyse financière détaillée

◆ Les amortissements

Les amortissements sont de 2 745 830 FCFA en année 1, de 2 745 830 en année 2, de 2 781 830 en année 3, de 2 810 830 en année 4, de 3 026 830 FCFA en année 5.

◆ Le remboursement de l'emprunt

Le projet sera financé à 30% sur fonds propres et à 70% sur emprunt bancaire.

Les détails de l'emprunt sont constitués ainsi

Capitaux propres (30%)	5 791 000
Emprunt (70%)	13 512 000
Taux d'intérêt	11.5%
Durée de l'emprunt	3 ans
Annuité constante	5 577 330

Sur les 3 années, le montant global des intérêts versés se chiffre à 3 304 230 FCFA.

◆ Analyse du compte d'exploitation prévisionnel et de la CAF

Le tableau du compte d'exploitation prévisionnel indique un résultat net positif sur les 5 années.

En année 5, le résultat net atteint 24 225 000 FCFA.

Le projet a une capacité d'autofinancement positive sur les 5 années d'exploitation. La CAF étant importante, elle permet à l'entreprise de s'auto-financer pour ses investissements et de pouvoir faire face à ses emprunts.

Ici le rapport CAF Moyenne/ service de la dette = $4,89 > 1,5$ montre que le projet peut assurer le règlement de ses dépenses d'exploitation, le règlement de son emprunt et accompagner la croissance de l'entreprise.

◆ Analyse du tableau de trésorerie

L'analyse du tableau des ressources et emplois du projet montre un solde de trésorerie net positif à partir de la première année d'exploitation. A partir de l'année 2, la trésorerie cumulée est

positive, cela montre que le projet est en mesure d'avoir toujours une disponibilité en liquidités pour faire face à ses dépenses.

◆ **La rentabilité pour les actionnaires**

La Van à 12% est de 37 773 030 FCFA. Le projet est rentable pour les actionnaires, car le TRI (87%) est largement supérieur au taux de placement en banque (12%).

Les différents indicateurs de rentabilité utilisés dans l'analyse financière sommaire et détaillée montrent que le projet de création d'un cabinet conseil à Dakar est rentable.

GESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2: Recommandations

Le projet, présenté ici, répond à un double objectif de création d'emplois pour les nouveaux diplômés et d'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de gestion et de développement.

L'objectif de cette étude de projet est de présenter les outils et la méthodologie de la conception de projet, à travers un cas pratique d'étude de faisabilité d'un cabinet conseil en Management.

Suite à l'analyse effectuée et aux informations relevées grâce à l'enquête de terrain, les recommandations suivantes sont formulées pour ceux qui voudraient investir ce secteur d'activité.

Concernant la méthodologie de conception suivie tout d'abord, il est primordial de réaliser toutes les étapes : de l'identification de l'idée du projet à son élaboration technique, en passant par l'étude de marché, l'étude organisationnelle et institutionnelle et l'étude financière.

En effet, ces phases vont permettre de s'assurer que l'idée du projet est judicieuse et répond à un besoin identifié pour lequel un marché suffisamment rémunérateur existe.

Lorsqu'à l'issue de ces différentes phases, il est établi que le projet n'est pas rentable, les frais occasionnés par les études et enquêtes vont être minimes par rapport à ceux occasionnés si le projet avait été mis en place.

On voit donc l'utilité de la démarche de conception de projet, c'est à la fois un outil de gestion et d'aide à la prise de décision, que l'entrepreneur doit utiliser pour s'assurer de la qualité de ses analyses.

En outre, la présentation du modèle d'analyse a mis en évidence la dépendance qui existe entre la méthode de conception et la rentabilité. Les conclusions favorables obtenues grâce aux calculs (cf. annexes) ont prouvé la viabilité financière du projet.

Les principaux déterminants de cette viabilité financière sont le volume des prestations facturées et le maintien des charges (honoraires des consultants) à un niveau acceptable pour que l'entreprise puisse réaliser un bénéfice conséquent.

Les données de terrain ont permis d'établir que le marché du conseil était en pleine croissance, les marges y étant suffisamment rentables pour assurer la pérennité d'une entreprise.

Cependant l'analyse concurrentielle de l'étude a montré que l'intensité concurrentielle sur le marché du conseil y est assez forte.

Partant de ces constats, pour conseiller avantageusement le futur entrepreneur, afin qu'il puisse développer son activité et en retirer des bénéfices substantiels, il lui est recommandé :

Au niveau interne

de/d' :

- maîtriser l'art du travail à la mission ; c'est un nouveau mode d'exercice de la compétence où l'on doit apprendre à « faire- faire », à transmettre les savoirs et les savoir-faire ;
- apprendre à vendre des prestations de services de « matière grise » de façon efficace afin de développer son activité de conseil et ainsi parvenir à pérenniser sa position sur le marché ;
- concilier le goût de l'indépendance avec la capacité à travailler en réseau afin de démultiplier les possibilités commerciales et d'affirmer le professionnalisme du cabinet en misant sur les synergies de compétences ;
- améliorer constamment l'efficacité personnelle des consultants ;
- bien gérer les rythmes d'activité de conseil ;
- identifier les activités qui font perdre du temps ;
- apprendre à l'équipe à travailler chronomètre en mains.

Au niveau externe

de/d' :

- étendre et étoffer son réseau professionnel ;
- travailler avec les facilitateurs et les prescripteurs afin de se faire référencer auprès d'eux ;
- participer à des journées portes ouvertes sur la fonction conseil pour renseigner les entreprises clientes potentielles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion :

Après le parcours des différentes phases de conception de projet et la formulation de recommandations pour ceux désirant investir dans le secteur du conseil, il est intéressant de dresser un bilan et les perspectives.

Au cours de cette étude, il a été relevé que le métier du conseil était en croissance dans le monde et dans les pays émergents.

Il représente donc une opportunité de développement de métier pour les diplômés et d'amélioration des performances pour les entreprises qui vont recourir aux spécialistes du conseil.

Cette double opportunité pour l'économie, ouvre des pistes de profit et de pérennisation pour les entreprises conseil qui arriveront à lever les obstacles qui existent dans ce secteur.

La problématique essentielle soulignée dans cette étude était la présence des contraintes (de temps, de finances) qui restreignent l'utilisation du conseil. Les stratégies marketing de prix, de communication du cabinet conseil, présentées ici peuvent jouer pour lever ces contraintes et amener les entreprises à utiliser ces services. Il est aussi beaucoup attendu de l'appui des bailleurs et des agences facilitatrices pour aider à éliminer cette problématique.

Pour finir, d'après les analyses et le travail d'enquête effectué, il est constaté que les perspectives sur l'avenir du métier du conseil sont bonnes, si les entreprises conseil savent aussi se maintenir à la pointe et utiliser les technologies de pointe pour, conseiller leurs clients en respectant les contraintes de temps et de finances que ces derniers rencontrent.

Les perspectives de rentabilité pour le projet de cabinet conseil présenté ici seront bonnes également, à condition, pour les gérants, d'être proactifs dans le démarchage et de savoir innover pour permettre à leurs clients d'utiliser leurs services.

Cette étude n'est pas exhaustive, elle n'a pas la prétention de tout renseigner sur le marché du conseil à Dakar.

Vu les contraintes de temps et de moyens financiers disponibles pour la réaliser, elle se résume à offrir une vue rapprochée sur une profession estimée en développement dans le monde.

S'agissant plus particulièrement du Sénégal, peu de données font état de sa croissance dans les années à venir. A ce propos, il est émis une réserve sur l'actualisation des informations qui ont été fournies.

Cependant, l'étude est basée sur des données réelles et l'Auteur pense que tout promoteur se donnant les moyens nécessaires et disposant d'une bonne motivation, a toutes les chances de faire de ce projet une entreprise performante.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

1. Milan Kubr, Le conseil en Management : Guide pour la profession, Bureau International du Travail, Genève; troisième édition (revue et augmentée), 1998
2. Yves André Perez, Le grand guide du Métier de consultant : tout pour créer et développer son activité Conseil, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 2004
3. Wilson O'Shaugnessy, La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité; Collection Management, Québec, Edition SMG Trois Rivières, 1992

SUPPORT DE COURS

Traoré A-Codex Analyse évaluation et gestion de Projets CESAG 2004

MEMOIRES

Mémoire pour l'obtention du DESS Gestion de Projet du CESAG, Etude de faisabilité d'un projet de création d'entreprise : Cas d'une société d'Intérim au Sénégal par M Assourkou Sery Rolland, 2005

Mémoire pour l'obtention de la MPGEO, Etude de faisabilité d'un projet de création d'un restaurant à l'ACI 2000 par Mme Maimouna Traoré, 2007

ETUDES TIREES DE LA WEBOGRAPHIE

Alassane Lô, « Groupe Expert International », Etude sur la structure et les caractéristiques sur l'offre de BDS pour les M-PME au Sénégal, Dakar 12/2006

Etude du marché des BDS au Sénégal : Rapport d'analyse, Août 2003, Etude réalisée par EWA pour la coopération autrichienne.

WEBOGRAPHIE

www.senegal-entreprises.net/strategies-dappui.htm#top

www.wikipédia.fr

Table des matières

Dédicaces-----	I
Remerciements-----	II
Sigles et abréviations (par ordre alphabétique)-----	III
Liste des tableaux-----	IV
Sommaire-----	V
Présentation générale-----	5
1- Introduction-----	5
2 – Problématique de l'étude-----	6
3 – Objet de l'étude-----	7
4 – Objectifs de l'étude-----	7
5 – Intérêt de l'étude-----	8
a) – Au plan Personnel-----	8
b) – Pour l'institution du CESAG-----	8
6. Délimitation du Champ de l'étude-----	8
7. La démarche de l'étude-----	8
8. Annonce du plan-----	8
Première Partie : Le cadre conceptuel de l'étude	
Chapitre 1 : Concepts de l'étude-----	10
Section 1: Définition de concepts-----	11
1.1 Le concept de projet-----	11
1.2 La classification des projets-----	12
1.3 Les étapes du cycle de vie d'un projet-----	12
Section 2 : Les étapes de la préparation d'un projet-----	14
2.1 L'étude de marché-----	14
a) L'analyse de la demande passée et présent-----	14
b) L'analyse de la demande future-----	15
c) L'analyse de l'offre-----	15
d) L'analyse de la concurrence-----	15
e) La segmentation du marché-----	16
f) Le positionnement-----	16
g) La communication et la distribution-----	17
2.2 : L'étude technique-----	17
a) Le processus de production ou transformation-----	18
b) L'étude des besoins en inputs et autres moyens-----	18
c) Le choix de la localisation-----	18
d) Le calendrier de réalisation-----	18
e) Les variantes-----	19
f) L'évaluation des coûts-----	19
g) L'insuffisance des dossiers techniques-----	19
2.3 : L'étude institutionnelle et organisationnelle-----	20
a) l'étude institutionnelle-----	20
b) l'étude organisationnelle-----	20
2.4 : L'analyse financière-----	21
a) analyse financière sommaire-----	22
b) analyse financière détaillée-----	22
c) les tests de sensibilité-----	23
Chapitre 2 : Modèle d'analyse de l'étude-----	24
Section 1 : Définition des variables-----	24

1.1 La question de la recherche	24
1.2. Définition des variables	24
1.2.1. Les indicateurs des variables	24
a) les indicateurs des variables explicatives	24
b) les indicateurs de la variable expliquée	26
Section 2 : contexte et méthodologie de l'étude	26
2.1 Contexte de l'étude	26
2.2 Méthodologie	27
2.2.1 Les instruments de collecte de données	27
a) la méthode de collecte de données	27
b) la réalisation de l'échantillon	27
c) l'enquête	28
d) le dépouillement et le traitement des données	28
2.2.2 Difficultés rencontrées et limites	28
a) les difficultés	28
b) les limites	28
Deuxième partie : Application à la création d'un cabinet de conseil en Management	
Chapitre 3 : présentation du projet	30
Introduction	30
Section 1 : Etude de marché	31
1.1 Analyse du secteur du conseil dans l'économie sénégalaise	31
1.2 Analyse de la demande et de l'offre	31
a) analyse de la demande	31
b) analyse de l'offre	33
1.3 analyse de la concurrence	35
1.4 évaluation du marché potentiel	36
1.5 les résultats de l'enquête	37
1.6 la stratégie marketing	39
1.7 le plan d'action marketing du cabinet conseils	41
1.7.1 la politique du produit	41
a) Le produit	41
b) le prix	41
c) la communication	41
d) le positionnement	42
Section 2 : Etude technique et étude organisationnelle et institutionnelle	42
2.1 Etude technique	42
2.1.1 Le processus de production	42
2.1.1.1 Les critères de choix d'une mission de conseil	43
2.1.1.2 la préparation de l'offre au client	43
2.1.1.3 Le contrat de mission	43
2.1.2 Les autres besoins en input et autres moyens	43
2.1.2.1 Les investissements	43
a) L'aménagement	44
b) Le matériel et mobilier de bureau	44
c) le matériel informatique	44
d) le matériel de transport	44
e) le matériel de formation	44
2.3 la localisation du projet	45
2.4 le calendrier d'exécution	45
2.2 : Etude organisationnelle et institutionnelle	45
2.2.1 L'étude institutionnelle	45

2.2.2 L'étude organisationnelle-----	45
2.2.2.1 Les postes de travail -----	45
a) La répartition des postes de travail -----	45
b) l'organigramme -----	46
c) les fonctions et profils du personnel-----	47
Chapitre 4 : Analyse financière et recommandations -----	50
Section 1 : l'analyse financière -----	50
1.1 les dépenses d'investissement-----	50
1.2 Les dépenses d'exploitation -----	51
1.3 Le coût du projet -----	51
1.4 Analyse financière sommaire et détaillée -----	51
1.4.1 Les hypothèses de calcul-----	52
1.4.2Analyse financière sommaire -----	52
1.4.2 Analyse financière détaillée -----	57
Section 2 : Recommandations -----	59
Conclusion -----	62
Bibliographie -----	64
Annexes	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Tableau 3 : les investissements (en milliers de F.CFA)

Rubriques	Montant
Investissements & renouvellements	
Frais de 1er établissement	800
Total	800
Aménagements	
Enseigne	400
Caution pour le loyer (2 mois)	600
cloisons, décoration	1 000
Abonnement eau & électricité	25
Installation téléphone+ internet adsl	30
Total	2 055
Matériel d'exploitation	
ouvrages spécialisés	800
Logiciels	2 000
1 photocopieuse	400
1 relieuse	200
4 ordinateurs	750
3 ordinateurs portables	900
2 imprimantes	250
1 vidéoprojecteur	500
1 scanner	400
4 Splits	1 000
Matériel de transport	
1 véhicule	5 000
Total	6 200
Mobilier & matériel de bureau	
4 meubles de bureaux	520
4 fauteuils	120
15 chaises	90
1 petite table réunion	50
1 grande table de réunion	150
3 armoires pour classements	450
TOTAL	2 380
TOTAL GENERAL	16 435

Tableau 4 Calcul du Chiffre d'affaires (en milliers de F.CFA)

SERVICES	NOMBRE REALISEE	COUTS EN FCFA	CA AN 1 65 %	CA AN 2 85 %	CA AN 3 100 %
Etudes					
Conception de projets	4	2 000 000,00	5 200 000,00	6 800 000,00	8 000 000,00
études de marché	5	900 000,00	2 925 000,00	3 825 000,00	4 500 000,00
Enquêtes, sondages	6	600 000,00	2 340 000,00	3 060 000,00	3 600 000,00
Conseil					
Diagnostic	4	1 000 000,00	2 600 000,00	3 400 000,00	4 000 000,00
Stratégies	3	2 000 000,00	3 900 000,00	5 100 000,00	6 000 000,00
Gestion					
Recrutements	5	1 000 000,00	3 250 000,00	4 250 000,00	5 000 000,00
Gestion temporaire	4	1 200 000,00	3 120 000,00	4 080 000,00	4 800 000,00
Formations	20	500 000,00	6 500 000,00	8 500 000,00	10 000 000,00
TOTAL			29 835 000,00	39 015 000,00	45 900 000,00

Tableau 5: Evolution des salaires du personnel (en milliers de F.CFA)

Personnel	An 1 65 %	An 2 85%	An 3 100 %	An 4	An 5
Manager	700	700	770	847	932
Consultant senior	620	620	682	750	825
Consultant junior	580	580	638	702	772
Comptable Temps Partiel	200	200	200	350	385
Assistant Administratif	200	200	220	242	266
Planton	100	100	110	121	133
Total annuel	2 400	2 400	2 620	3 012	3 313

Tableau 6: Calcul du BFDR (en milliers de FCFA)

RUBRIQUES	ANNEES		
	An 1 65%	An 2 85%	An 3 100 %
Fournitures de bureau	487,5	637,5	750
Loyer	750	750	750
Electricité	390	510	600
Téléphone	24,375	31,875	37,5
Internet adsl	75	75	75
Salaires	600	600	655
Total besoins	2 327	2 604	2 868
Dotation FDR	2 327	278	263
Reprise FDR			2 868

Tableau 7: les dépenses d'exploitation (en milliers de F.CFA)

RUBRIQUES	An 1 65%	An 2 85%	An 3 100%
Fournitures de bureau	1950	2550	3000
Loyer	3 000	3 000	3 000
Electricité	1560	2040	2400
Téléphone	1170	1530	1800
Internet adsl	300	300	300
Frais de prospection +Publicité	2500	2500	2000
Frais de mission	1625	2125	2500
Divers et imprévus	1 644	1 644	1 644
Salaires	2 400	2 400	2 620
Charges salariales	480	480	524
Assurance	2 400	2 400	2 400
entretien	840	840	840
Maintenance	1 200	1 200	1 200
Gardiennage	960	960	960
TOTAL	22 029	23 969	25 188

Tableau 8: Investissement et renouvellement (en milliers de FCFA)

Rubriques	Montant	Durée	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Valeur Résiduelle
Frais d'établissement	800	5						0
Enseigne	400	5						0
Cloisons, décoration	1 000	5						0
Ouvrages spécialisés	800	4					800 000	600 000
Logiciels	2 000	4					2 000 000	1 500 000
1 photocopieuse	400	4					400 000	300 000
1 relieuse	200	4					200 000	150 000
3 ordinateurs	750	4					750 000	562 500
3 ordinateurs portables	900	4					900 000	675 000
2 imprimantes	250	4					250 000	187 500
1 vidéoprojecteur	500	4					500 000	375 000
1 scanner	400	4					400 000	300 000
4 Split	1 000	4					1 000 000	750 000
1 Véhicule	5 000	15						3 333 333
4 meubles de bureaux	520 000	8						325 000
4 fauteuils	120 000	8						75 000
15 chaises	90 000	8						56 250
1 petite table réunion	50 000	8						31 250
1 grande table de réunion	150 000	8						93 750
3 Armoires pour le classement	450 000	8						281 250
TOTAL	16 435 000						7 200	9 596

Tableau 9: Echancier des flux financiers (en milliers de FCFA)

Rubriques	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Investis & renouvellements						
Frais d'établissement	800					
Enseigne	400					
Caution pour le loyer (2 mois)	600					
Cloisons, décoration	1 000					
Abonnement eau & électricité	25					
Installation téléphone+ internet adsl	30					
Ouvrages spécialisés	800					
Logiciels	2 000					
1 photocopieuse	400					
1 relieuse	200					
3 ordinateurs	750					
3 ordinateurs portables	900					
2 imprimantes	250					
1 vidéoprojecteur	500					
1 scanner	400					
4 Split	1 000					
1 véhicule	5 000					
4 meubles de bureaux	520					
4 fauteuils	120					
15 chaises	90					

1 petite table réunion	50					
1 grande table de réunion	150					
3 Armoires pour le classement	450					
TOTAL invest & renouvellements	16 435					7 200
Dotation en FDR		2 327	278	263		
Dépenses d'exploitation						
Fournitures de bureau		1872	2448	2880	3 000	3 000
Loyer		3600	3600	3 000	3 000	3 000
Electricité		1560	2040	2400	2 400	2 400
Téléphone		975	1275	1500	1 800	1 800
Internet adsl		300	300	300	300	300
Frais de prospection +Publicité		2500	2500	2000	2 000	2 000
Frais de mission		1300	1700	2000	2 500	2 500
Divers et imprévus					1 644	1 644
Salaires		1 644	1 644	1 644		
Charges salariales		2 400	2 400	2 620		
Assurance		480	480	524	602	663
Entretien		2 400	2 400	2 400	2 400	2 400
Maintenance		1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Gardiennage		960	960	960	960	960
TOTAL dépenses d'exploitation		22 029	23 969	25 188	25 658	26019,34
TOTAL SORTIE FLUX	16 435	24 355	24 246	25 451	25 658	33 219

Recettes						
CA		29 835	39 015	45 900	45 900	45 900
Reprise FDR						2 868
VR						9 596
TOTAL ENTREE FLUX	-	29 835	39 015	45 900	45 900	58 363
Flux nets annuels	- 16 435	5 480	14 769	20 449	20 242	25 144
Flux nets cumulés	- 16 435	-10 955	3 814	24 263	44 505	69 649

Les calculs :

- ✓ **Le Coût du projet** = Investissement initial + BFR

$$16\,435\,000 + 2\,868\,000 = 19\,303\,000$$

- ✓ **Le rendement de l'unité monétaire investie (RUMI)**

$$\text{Calcul du RUMI} = \sum (RP - Dp) / Ip$$

$$\text{Total recettes (Rp)} = 219\,013$$

$$\text{Total dépenses (Dp)} = 114\,726$$

$$\text{Total investissement (Ip)} = (\text{investissement} + \text{renouvellement} + \text{BFR}) = 26\,503$$

$$\text{RUMI} = (219\,013 - 114\,726) / 26\,503 = 4$$

1 F.CFA investi en rapporte 4

- ✓ **Le risque du projet**

Il est égal à la somme des périodes négatives que divise la durée du projet :

$$= \sum \text{périodes négatives} / \text{durée du projet}$$

$$= 2/6 = 0.33$$

→ 0.33 est inférieur à 0.5 : donc le risque du projet est normal

Détermination de la rentabilité du projet

$$\text{VAN} = \sum (RP - Dp - Ip)$$

$$\frac{\text{VAN}}{(1 + \text{taux})^n} ; \text{ le TRI} = \text{taux tel que VAN} = 0$$

VAN (12%)	47 784
VAN (80%)	- 141
TRI	66%

Le projet est rentable car le TRI est supérieur au taux de placement en banque (12%).

Tableau 10: Remboursement de l'emprunt (en milliers de FCFA)

Années	Capital restant dû	Principal	Intérêt	Annuité
1	13 512	3 955,92	1 621	5 577,33
2	9 555,83	4 478,41	1 098,92	5 577,33
3	5 077,42	4 993,43	583,90	5 577,33

Tableau 11 : renouvellements en monnaie courante (en milliers de FCFA)

Rubriques	Montant	Durée	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	VR
Taux d'inflation			1,02	1,05	1,05	1,1	1,12	
Frais d'établissement	800	5						0
Enseigne	400	5						0
Cloisons, décoration	1 000	5						0
Ouvrages spécialisés	800	4					896	672
Logiciels	2 000	4					2 240	1680
1 photocopieuse	400	4					448	336
1 relieuse	200	4					224	168
3 ordinateurs	750	4					840	630
3 ordinateurs portables	900	4					1 008	756
2 imprimantes	250	4					280	210
1 vidéoprojecteur	500	4					560	420
1 scanner	400	4					448	336
4 Split	1 000	4					1 120	840
1 véhicule	5 000	15						3333,33
4 meubles de bureaux	520	8					-	195
4 fauteuils	120	8					-	45
15 chaises	90	8					-	33,75
1 petite table réunion	50	8					-	18,75
1 grande table de réunion	150	8						56,25
3 Armoires pour le classement	450	8						168,75
TOTAL	15 780						8 064	9 898,83

Tableau 12: Les amortissements (en milliers de FCFA)

Rubriques	Montant	Durée	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	VR
Taux d'inflation			1,02	1,05	1,05	1,1	1,12	
Frais d'établissement	800	5	160	160	160	160	160	0
Enseigne	400	5	80	80	80	80	80	0
Cloisons, décoration	1 000	5	200	200	200	200	200	0
Ouvrages spécialisés	800	4	200	200	200	200	224	672
Logiciels	2 000	4	500	500	500	500	560	1 680
1 photocopieuse	400	4	100	100	100	100	112	336
1 relieuse	200	4	50	50	50	50	56	168
3 ordinateurs	750	4	188	188	188	188	210	630
3 ordinateurs portables	900	4	225	225	225	225	252	756
2 imprimantes	250	4	63	63	63	63	70	210
1 vidéoprojecteur	500	4	125	125	125	125	140	420
1 scanner	400	4	100	100	100	100	112	336
4 Split	1 000	4	250	250	250	250	280	840
1 véhicule	5 000	15	333	333	333	333	333	3 333
4 meubles de bureaux	520	8	65	65	65	65	65	195
4 fauteuils	120	8	15	15	15	44	44	132
15 chaises	90	8	11	11	47	47	47	142
1 petite table réunion	50	8	6	6	6	6	6	19
1 grande table de réunion	150	8	19	19	19	19	19	56
3 Armoires pour le classement	450	8	56	56	56	56	56	169
TOTAL			2745,83	2745,83	2781,83	2810,83	3026,83	10 093,83

Tableau 13 : Le compte de résultat prévisionnel (en milliers de FCFA)

Rubriques	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Taux d'inflation	1,02	1,05	1,05	1,1	1,12
Chiffres d'affaires	29 835	39 015	45 900	45 900	58 363
Fournitures de bureau	1950	2550	3000	3000	3000
Loyer	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Electricité	1560	2040	2400	2400	2400
Téléphone	1170	1530	1800	1800	1800
Internet adsl	300	300	300	300	300
Frais de prospection +Publicité	2500	2500	2000	2000	2000
Frais de mission	1625	2125	2500	2500	2500
Divers et imprévus	16,435	16,435	16,435	16,435	16,435
Assurance	2 400	2 400	2 400	2 400	2400
Entretien	840	840	840	840	840
Maintenance	1200	1200	1200	1200	1200
gardiennage	960	960	960	960	960
VA	12 314	19 554	25 484	25 484	37 947
Charges salariales	2 880	2 400	2 620	2 620	2 620
EBE	9 434	17 154	22 864	22 864	35 327
Dotation aux amortissements	2746	2746	2782	2811	3027
Résultat d'Exploitation	6 688	14 408	20 082	20 053	32 300
Produits financiers	-	-	-	-	-
charges financières	1 621	1 099	584	3 304	-
Résultat financier	- 1 621	- 1 099	- 584	- 3 304	-
Résultat Activités Ordinaires	5 066	13 309	19 498	16 748	32 300
Impôts	1 267	3 327	4 874	4 187	8 075
Résultats nets	3 800	9 982	14 623	12 561	24 225
CAF	6 546	12 727	17 405	15 372	27 252

Tableau 14: Le tableau des ressources et emplois (en milliers de FCFA)

Rubriques	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Coefficient inflation	1,02	1,05	1,05	1,1	1,12	1,02
I Ressources						
CAF		6 546	12 727	17 405	15 372	27 252
Capitaux propres	5 791					
Emprunt	13 512					
Reprise en FDR						2867,50
VR avec inflation						10093,83
Total Ressources	19 303	6 546	12 727	17 405	15 372	40 213
II Emplois						
Invest & renouvellements	23 635					
Remboursement principal		3 955,92	4 478,41	4 993,43	-	3 304,23
Dotation FDR		2 327	278	263	-	-
Dividendes				579	579	579
Total emplois	23 635	6 283	4 756	5 836	579	3 883
Solde annuel trésorerie	- 4 333	263	7 972	11 570	14 793	36 330
Trésorerie deb année	0	- 4 333	- 4 070	3 902	15 471	30 265
trésorerie cumulée	- 433	- 4 070	3 902	15 471	30 265	66 594

Tableau 15 : rentabilité pour les actionnaires (en milliers de FCFA)

Rubrique	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Capitaux Propres	- 5 791					
Dividendes				579	579	579
Trésorerie Cum F an						39 634
Flux Financiers	- 5 791			579	579	40 213

VAN (12%) des actionnaires	37 773,03
VAN (90%) des actionnaires	- 391,45
TRI des actionnaires	87%