



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS  
(I.S.M.E.O)

## MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

Pour l'obtention du  
MASTER PROFESSIONNEL 2 EN SCIENCES DE GESTION  
OPTION GESTION DES PROJETS - MPSG 2 GP  
3<sup>ème</sup> Promotion (2009-2010)



### SUJET :

**Conception de projet d'investissement dans les structures d'appui aux porteurs de projets : l'exemple du projet de boulangerie industrielle à Touba dans le cadre du programme PLASEPRI**

M. Franck Kristel S. TANOH.

#### Maître de stage :

M. ALDO CERA,  
Expert en Micro-finance, Membre de l'U.P,  
Représentant Coopération italienne

#### Sous la direction de :

M. Ibrahima Mboulé FALL,  
Professeur au CESAG  
Chef du Département Licence/CESAG

Novembre 2010

## Dédicaces

Que le nom du Seigneur JESUS en qui j' ai placé toute la confiance soit élevé au plus haut des cieux en tout temps et à jamais pour m'avoir accordé une santé mentale et physique qui m'ont permis à la fois d'achever cette formation et ce mémoire de fin d'étude.

Que son nom soit béni !

Ce mémoire est dédié à :

*Monsieur et Madame TANOH* dont l'amour et les bénédictions formulées en notre endroit nous ont toujours permis de maintenir le cap de l'excellence. La rigueur de leur éducation nous a été plus que bénéfique. Qu'ils soient infiniment remerciés

*Les familles KOUAKOU et EPONON* dont le soutien moral matériel et financier ont permis la concrétisation de cette formation

*Bakary Mahamat DJIMESSE* un ami voire un frère pour sa disponibilité

Tous les Amis (es) de la troisième promotion du Master en Management des projets/programmes et politiques de développement.

Et à tous les fils et les filles de la terre de la TERRENGA pour l'hospitalité légendaire dont nous avons fait l'objet tout au long de ce séjour.

Que chacun trouve ici l'expression d'une très haute gratitude.

## Remerciements

Il plait au terme de cette formation en management des projets dont ce mémoire de fin de cycle est le couronnement logique de remercier :

*Monsieur Tafsir Amadou MBAYE, Directeur de la Microfinance du Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance et Responsable de la Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie (PLASEPRI),* pour son accueil dans le cadre de mémoire mais surtout pour sa disponibilité.

*Monsieur Aldo CERA, Expert en Microfinance, Représentant la Coopération Italienne,* en charge de la ligne PME et aussi le maître de stage au sein du programme PLASEPRI, pour la pertinence de ses remarques la qualité de l'encadrement.

*Monsieur Mamadou NIANE, Expert en Urbanisme, Représentant la Direction des PME,* pour ses encouragements et remarques dignes du praticien averti du métier de l'entreprise, mais surtout ses conseils sur les valeurs de la vie.

A toute l'équipe *PLASEPRI* pour l'environnement de travail plus que chaleureux et la franche collaboration dont elle a toujours fait preuve.

Une mention spéciale au Directeur de mémoire *Monsieur Ibrahima Mboulé FALL* pour la qualité de l'encadrement et la pertinence de ses observations.

*Monsieur Ahmadou TRAORE, Ancien Directeur de l'ISMEO, et Coordonnateur Principal du Programme Master 2 Professionnel et du DESS en Gestion des Projets du CESAG et Monsieur Boubacar AW, Chef du Département Masters de l'ISMEO* dont la disponibilité maintes fois renouvelée et leur assistance sont saluées par tous les stagiaires et étudiants du CESAG.

Les remerciements vont également à l'endroit de *Madame Emma SOGOBA et Monsieur Oumar ONGOIBA, Assistants de programmes de l'ISMEO,* pour la planification efficace des cours et leur disponibilité à faire face aux préoccupations. Soyez en infiniment remerciés !

Un grand merci au *Directeur Général et au personnel du CESAG* pour leur disponibilité et la qualité des échanges au cours des séminaires de formation.

Que dire des éminents *Professeurs du CESAG* pour la qualité des enseignements dispensés ! Simplement un GRAND MERCI !

## Abréviations/Sigles

<b>AFD</b>	: Analyse Financière Détaillée
<b>AFS</b>	: Analyse Financière Sommaire
<b>BFR</b>	: Besoin en Fonds de Roulement
<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>DRC</b>	: Délai de Récupération du Capital
<b>DRSP</b>	: Document Stratégie de Réduction de la Pauvreté
<b>EFF</b>	: Echancier des Flux Financiers
<b>ESAM</b>	: Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages
<b>FCFA</b>	: Franc de la Communauté Financière Africaine
<b>FNBS</b>	: Fédération Nationale des Boulangers du Sénégal
<b>GIE</b>	: Groupement d'Intérêt Economique
<b>ISMEO</b>	: Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations
<b>IMF</b>	: Institutions de Microfinance
<b>MEFM</b>	: Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance
<b>MIP</b>	: Mémoire d'Identification de Projet
<b>NEPAD</b>	: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
<b>OCDE</b>	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>OFEJBAN</b>	: Office pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue
<b>OIM</b>	: Organisation Internationale pour les Migrations
<b>OMD</b>	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>PAS</b>	: Programme d'Ajustement Structurel
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut

<b>PLASEPRI</b>	: Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie
<b>PME</b>	: Petite et Moyenne Entreprise
<b>PMI</b>	: Project Management Institute
<b>RF</b>	: Risque Financier
<b>ROI</b>	: Retour sur investissement
<b>RUMI</b>	: Rendement de l'Unité Monétaire Investie
<b>SCA</b>	: Stratégie de Croissance Accélérée
<b>TRI</b>	: Taux de Rentabilité Interne
<b>UNFPA</b>	: Fonds des Nations Unies pour la Population
<b>UNICEF</b>	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
<b>UNIFEM</b>	: Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme
<b>UP</b>	: Unité de Programme
<b>VAN</b>	: Valeur Actuelle Nette

## Table des matières

<b>DEDICACES.....</b>	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>II</b>
<b>ABREVIATIONS/SIGLES.....</b>	<b>III</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>V</b>
<b>PRESENTATION DE L'ETUDE.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>2</b>
<b>PRESENTATION DE L'ETUDE.....</b>	<b>4</b>
1. Objet de l'étude .....	4
2. Problématique .....	4
3. Objectifs de l'étude.....	5
4. Intérêt de l'étude .....	6
5. Délimitation du champ de l'étude.....	7
6. Démarche de l'étude .....	7
7. Plan de l'étude .....	7
<b>PREMIERE PARTIE :.....</b>	<b>8</b>
<b>CADRE CONCEPTUEL, CONTEXTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE.....</b>	<b>9</b>
Section 1: Concepts essentiels en analyse de projets.....	9
1. Notion de projet .....	9
2. La typologie des projets .....	10
3. L'évaluation des performances des projets .....	11
4. Le cas particulier des projets d'investissement .....	12
5. Les étapes du cycle de vie des projets .....	13
6. La gestion des projets.....	14
Section 2 : Etapes de la conception d'un projet .....	16
1. La préparation.....	16
1.1 L'analyse du marché et des besoins.....	17
1.2 L'analyse technique .....	19
1.3 L'analyse organisationnelle et institutionnelle .....	21
1.4 L'analyse financière.....	22
1.4.1 L'Analyse Financière Sommaire (AFS).....	23
1.4.2 L'Analyse Financière Détaillée (AFD) .....	25

1.5	L'analyse économique .....	27
<b>CHAPITRE II : CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>		<b>28</b>
Section 1: Relations de coopération entre le Sénégal et l'Italie .....		28
1.	Les actions en faveur du développement économique et social au Sénégal .....	28
2.	La Coopération Italienne et le Secteur privé Sénégalais.....	29
Section 2: Méthodologie de l'étude .....		31
1.	Définition des variables .....	31
2.	Indicateurs des variables .....	32
3.	Modèle de l'étude .....	33
4.	Méthodes de recueil des données .....	34
<b>DEUXIEME PARTIE : .....</b>		<b>36</b>
<b>PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>		<b>36</b>
<b>CHAPITRE I : LES RESULTATS DE L'ETUDE DE MARCHÉ ET DE L'ETUDE</b>		
<b>TECHNIQUE.....</b>		<b>37</b>
Section 1 : Analyse du marché et des besoins .....		37
1.	Analyse du macro environnement .....	37
2.	Analyse du micro environnement.....	38
2.1	Analyse de la Demande.....	38
2.2	Analyse de l'Offre .....	39
2.2.1	Les forces du projet selon Michael Porter .....	40
2.2.2	- Objectif commercial et prévisions de ventes.....	41
Section 2 : L'analyse technique.....		43
1.	Processus de production.....	43
2.	Besoins en inputs et autres moyens .....	46
3.	Capacité de la production.....	47
4.	Localisation .....	47
5.	Estimation du coût des investissements .....	48
6.	Calendrier des réalisations .....	53
7.	Le Coût du projet .....	54
<b>CHAPITRE II - L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE, FINANCIERE ET</b>		
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>		<b>54</b>
Section 1 : Analyse organisationnelle .....		54
1.	Le statut juridique du projet .....	54
2.	L'organisation du projet.....	55
3.	L'organigramme du projet .....	55
4.	Les rôles et profils du personnel.....	55
Section 2 : Analyse financière et recommandations .....		58
1.	Analyse financière .....	58
1.1	- Schéma de financement .....	58
1.2	Type de financement et niveau du risque financier .....	58

1.3	Rentabilité financière du projet .....	58
1.3.1	L'Analyse Financière Sommaire (AFS) .....	59
1.3.2	L'Analyse financière détaillée (AFD) .....	59
1.4	Analyse de la sensibilité .....	61
2.	Recommandations et conseils de gestion .....	63
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>		<b>67</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>81</b>
<b>WEBOGRAPHIE .....</b>		<b>81</b>

**PRESENTATION DE L'ETUDE**

## INTRODUCTION GENERALE

Pays phare d'Afrique occidentale, limité à l'ouest par l'océan atlantique avec ses cent quatre vingt seize milles sept cents vingt (196 720) km<sup>2</sup>, le Sénégal présente une image triple: celle d'un pays plat, ouvert et contrasté. Son histoire est à la fois celle des influences africaines, arabes et occidentales qui l'ont façonné. C'est surtout, un pays de transitions rapides entre l'Afrique sèche et l'Afrique humide, entre les mondes arabes et noirs, entre l'Atlantique et l'intérieur du continent. A l'instar des pays ouest africains, l'essentiel de l'économie reposait sur l'orientation de la politique économique coloniale qui était basée sur l'exploitation agricole et à la valorisation des produits locaux. Ce modèle économique sénégalais basé sur l'économie de rente arachidière a été fragilisé par un cycle de sécheresse intervenu à la fin des années soixante dix (1970) et du choc pétrolier de 1973 obligeant le pays à recourir à des plans de redressement financiers, les Programmes d'Ajustement Structurels (PAS).

Depuis, la politique de l'Etat en matière de développement de la croissance s'est axée sur la promotion des secteurs productifs et des investissements privés par la création d'un environnement économique et social favorable au développement de l'initiative privée. En particulier des investissements efficaces et productifs par les Petites et Moyennes Entreprises(PME) qui génèrent des opportunités d'emplois afin de contribuer au développement durable du pays.

Les PME, en effet, au Sénégal constituent un des piliers les plus importants du tissu économique du fait de sa propension à créer des emplois et par conséquent à générer des revenus substantiels facteurs de croissance. «Elles représentent près de quatre vingt et dix pourcent (90%) des entreprises du pays, concentrent environ trente pourcent (30%) des emplois, vingt et cinq pourcent (25%) du chiffre d'affaires et vingt pourcent (20%) de la valeur ajoutée nationale» (Source Loi d'orientation 49/2007 relative à la Promotion et au Développement des Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal, votée par l'Assemblée Nationale en séance plénière le mercredi 06 février 2008).

Parmi les secteurs d'activités qui insufflent ce dynamisme figure le secteur de la boulangerie dont la contribution à l'économie du pays est plus que significative.

Avec «plus de mille deux cents cinquante et six (1256) boulangeries répertoriées sur toute l'étendue du territoire national dont plus de cinq cents (500) pour la région de Dakar, quarante huit milles huit cents (46 800) emplois dont seize milles huit cents (16 800) emplois directs et trente milles (30 000) emplois indirects pour un chiffre d'affaires annuel de cent soixante et deux (162)

Milliards de francs CFA», (Source: Fédération Nationale des Boulangers du Sénégal) le secteur de la boulangerie s'inscrit bien dans cette dynamique et contribue énormément à l'économie du pays.

Il ressort donc que le choix du secteur n'est pas fortuit. Il trouve sa justification d'une part dans la volonté de contribuer aux efforts déployés par l'Etat pour assurer la sécurité alimentaire en particulier par la promotion du secteur privé comme principale source de création et d'accumulation de richesses, d'autre part parce que le pain «*mburu* en wolof» plus que jamais appartient aujourd'hui au patrimoine du Sénégal.

Ainsi dans le cadre de cette formation en management des projets, le thème de mémoire ci après: **CONCEPTION DE PROJET D'INVESTISSEMENT DANS LES STRUCTURES D'APPUI AUX PORTEURS DE PROJETS : L'EXEMPLE D'UNE UNITE DE BOULANGERIE INDUSTRIELLE DANS LE CADRE DU PROGRAMME PLASEPRI** a été choisi.

## PRESENTATION DE L'ETUDE

### 1. Objet de l'étude

La présente étude porte sur la création d'une unité de boulangerie industrielle à Touba, ou ville sainte, située à cent quatre vingt et quatorze (194) kilomètres de Dakar, la capitale du Sénégal. Dans le cadre de cette étude il sera passé en revue toutes les difficultés liées à la création d'une telle entreprise dans un pays en voie de développement comme le Sénégal.

### 2. Problématique

Les PME constituent aujourd'hui la base du tissu économique du Sénégal. Comme dans de nombreux pays africains, elles sont non seulement le moteur de la croissance, mais également un levier puissant du secteur privé dont l'impact en matière de développement n'est plus à démontrer. Elles constituent un acteur essentiel dans la lutte contre la précarité, le chômage et le sous emploi.

Cependant, leur vulnérabilité face aux chocs internes et externes affecte considérablement leur croissance et limite leur contribution à la création de richesses.

Pour remédier à cette situation, et s'inscrire dans une dynamique de croissance à long terme, le Gouvernement sénégalais, dans ses différentes politiques et stratégies nationales, notamment la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA) et le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DRSP II, dans son volet création de richesses en particulier) a accordé au secteur privé un rôle moteur à même de créer de la richesse, de l'emploi afin d'aider à lutter contre la pauvreté sur l'ensemble du territoire national à l'horizon 2015. La SCA est articulée autour de la promotion de l'entrepreneuriat, la compétitivité et la création de richesses. Elle prend en compte les objectifs de développement et d'encadrement des PME, l'accès au financement, l'extension des infrastructures d'appui aux entreprises la promotion de l'esprit d'entreprise etc.

En somme le renforcement du secteur privé devrait constituer un des axes les plus importants et un objectif primordial que vise l'Etat à travers l'articulation entre ses différentes politiques et stratégies nationales.

De façon concrète cela se traduit par la mise en place d'un certain nombre de programmes d'appui au secteur privé.

Parmi ses dispositifs d'appui figure, la PLATEFORME D'APPUI AU SECTEUR PRIVE ET A LA VALORISATION DE LA DIASPORA SENEGALAISE EN ITALIE (PLASEPRI).

L'idée de ce programme est née du dialogue entre l'Etat du Sénégal et celui de l'Italie dans l'optique de créer un instrument financier de soutien au secteur privé et en particulier au renforcement des PME pour la réalisation des initiatives des Sénégalais vivant en Italie.

Cette initiative entend construire une plateforme financière et d'assistance technique qui contribuera au développement du secteur privé sénégalais, valorisant ainsi le potentiel local et celui des émigrés sénégalais en Italie. Le projet entend aussi promouvoir le rôle économique de la femme dans le processus de développement et l'investissement en technologies durables, soucieuses de la protection des ressources naturelles.

De façon spécifique le programme entend augmenter le volume d'investissements efficaces et productifs par les PME qui génèrent des opportunités d'emplois surtout dans les régions de forte émigration. L'idée de création d'une unité boulangerie industrielle s'inscrit dans cette perspective en contribuant à l'amélioration de la conception de projets d'investissement financièrement et économiquement viables destinés au financement dans le cadre du programme.

**Ainsi la mise en place d'une telle entreprise dans ce contexte suscite des questions de recherche suivantes :**

- est-il possible et rentabiliser un projet de boulangerie industrielle au Sénégal dans un contexte où le pouvoir d'achat est en baisse tandis que le prix du pain continue à monter ?
- quelles sont les principales contraintes auxquelles ce projet est exposé ?
- quelles recommandations pourraient être proposées dans le cadre de la mise en place d'une telle unité de boulangerie ?

Autant de questions auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponse tout au long de l'étude.

### **3. Objectifs de l'étude**

#### **• Objectif Général**

L'objectif principal de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la conception des projets d'investissement dans le cadre du programme PLASERI en se basant sur le cas concret de la conception d'une boulangerie industrielle. Les résultats de cette étude, les difficultés rencontrées pour sa réalisation et les recommandations qui en découlent pourront constituer des références d'aide à la décision de financement.

- **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de ce mémoire sont présentés à travers les points ci-dessous:

- ✓ faire l'étude de faisabilité d'un projet de création d'une unité de boulangerie industrielle;
- ✓ faire ressortir des variables autres que l'étude de faisabilité qui influencent la rentabilité d'une entreprise;
- ✓ décrire le contexte de création d'un projet de boulangerie industrielle;
- ✓ attirer l'attention des porteurs de projets et des futurs créateurs d'entreprises sur les difficultés liées au processus;
- ✓ formuler des recommandations pour la création d'une telle unité économiquement et financièrement viable.

#### 4. Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude se situe à trois (3) niveaux (Ministère de l'entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance à travers sa Direction de la Microfinance, institution de tutelle du programme, le CESAG, et nous même)

- **Pour la Direction de la Microfinance du Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Microfinance:** cette étude peut servir d'une part de référence à d'autres approches identiques à celle-ci mais aussi, pour les promoteurs, de disposer d'outils de conception de projets d'investissement financièrement et économiquement viables et bancables d'autre part, afin de soutenir la politique de l'Etat qui vise à faire du secteur privé le principal levier de création de richesses.
- **Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG):** cette étude servira de référence pour les managers de projets/programmes pour d'éventuels travaux de recherches mais aussi une source d'informations sur les actions de l'Etat en matière de promotion du secteur privé en particulier des PME.
- **Pour nous même:** cette étude constitue l'occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de la formation en management de projets/programmes et politiques de développement au CESAG. Il s'agira au cours de l'étude de faire appel à l'essence même de la gestion des projets à savoir traduire un rêve en une réalité visible et concrète

## 5. Délimitation du champ de l'étude

Cette étude porte sur la création d'une unité de boulangerie industrielle. Elle n'est pas exhaustive de tous les problèmes liés à la conception de projet de boulangerie, mais elle vise à rappeler certaines contraintes liées à la conception des dits projets, compte tenu de la spécificité du secteur afin de susciter des réflexions sur quelques aspects de la préparation pour en favoriser leur approfondissement.

## 6. Démarche de l'étude

La démarche retenue pour cette étude est la suivante:

- faire une revue de la littérature afin d'appréhender les contours de la question de conception de projet;
- définir et concevoir un modèle théorique de conception de projet;
- collecter, interpréter, et présenter les résultats;
- analyser les causes des insuffisances des projets antérieurs;
- intégrer les résultats de l'enquête dans le modèle théorique;
- formuler des recommandations qui découlent des enseignements tirés de l'étude.

## 7. Plan de l'étude

Le travail comprend outre la présentation de l'étude qui définit la problématique et les aspects introductifs deux autres parties et une conclusion générale:

- une première partie qui comporte les définitions des concepts, le cadre théorique et le contexte de l'étude à travers une revue de la littérature, la méthodologie de travail;
- une deuxième partie qui se focalisera sur les résultats de l'étude à présenter, dans le premier chapitre l'analyse du projet et dans le second chapitre les propositions et recommandations;
- enfin une conclusion générale qui fera la synthèse de l'étude, ses apports et les pistes de futures recherches.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**

CADRE CONCEPTUEL, CONTEXTUEL ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

## CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Le présent chapitre vise à présenter quelques concepts clés et définitions qui tournent autour de la notion de projet. Il sera ensuite passé en revue la typologie des projets ainsi que les différentes phases du cycle de vie de projet. La notion de performance d'un projet sera également abordée dans cette section.

### Section 1: Concepts essentiels en analyse de projets

#### 1. Notion de projet

Le terme projet bénéficie d'une pluralité d'approches et il n'est pas excessif de dire qu'il y a autant de définitions que d'auteurs. Sans être exhaustif, présentons quelques unes qui font ressortir les principales caractéristiques d'un projet:

- Un projet est un ensemble d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (facteur de production, consommations intermédiaires) = COÛTS et dont on attend des revenus ou des AVANTAGES monétaires ou non monétaires et qui visent à réaliser l'objectif spécifique. « Analyse financière et économique de projets» Help Desk EcoFin 2004-Syllabus de cours/Commission Européenne EuropeAid.
- La norme X 50-105 «Le management de projet-Concept / Henri Georges Minyem» définit le projet comme un processus d'exception. Il s'agit d'une « démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données»
- Un projet est un ensemble d'activités (complexes, transverses, non répétitives, nouvelles et fortement irréversibles) et de ressources limitées mises en œuvre de façon optimale et sous contraintes de qualité, de coût et délai pour atteindre un objectif devant satisfaire les besoins d'une population dans un temps donné et un contexte de risque et d'incertitude. « Codex Ahmadou TRAORE-CESAG, Nature, caractéristiques et contexte des projets, Nov. 2009)
- Un projet est un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation. « Cleland et King, 1983»

Un projet se définit toujours par rapport à un but, un résultat recherché, une finalité (qui est la satisfaction des besoins d'un groupe cible) et non par les moyens techniques employés à sa réalisation. En règle général, les projets, quelque soit leurs natures, possèdent des caractéristiques communes qui les distinguent des autres types d'activités humaines routinières:

- l'unicité et la nouveauté;
- la durée limitée;
- la soumission à des contraintes rigoureuses de performance, de qualité, d'échéance, et de coûts;
- le cycle de vie dynamique;
- l'implication de nombreux intervenants d'organisations et d'intérêts différents, de disciplines professionnelles ou de spécialités variées, de nationalités et de cultures diverses;
- un contexte d'incertitude et de risque.

Pour mettre en relief les spécificités d'un projet, Declerk, Debourse et Navarre ont mis au point le tableau ci-dessous opposant les activités «projet» aux activités «opérations»

Activité projet	Activité opération
Non répétitive	Répétitive
Décisions irréversibles	Réversible
Incertitude forte	Incertitude faible
Influence forte des variables exogènes	Influence forte des variables endogènes
Processus historiques	Processus stabilisés, gérables en statistiques
Cashs flows négatifs	Cashs flows positifs

(Source: Cahiers français n°321)

## 2. La typologie des projets

Les projets n'étant pas tous de même nature il est utile de les distinguer. Plusieurs critères permettent une classification des projets dont il serait utile d'en retenir quelques uns: la finalité, la nature, la nature juridique, La nature des ressources humaines et la taille.

### • La finalité

Le manuel d'analyse financière et économique des projets de développement publié en 1997 par la Communauté Européenne distingue:

- les projets à produits valorisables sous forme monétaire, il s'agit essentiellement des projets de développement de la production de biens et services:

- faisant l'objet d'une commercialisation effective ou pour lesquels existe un marché (Projet de développement industriel, énergétique, artisanal, agricole, touristique ou de crédit aux entreprises par exemple).

- fournis gratuitement aux bénéficiaires, ou dont la vente n'obéit pas à une logique commerciale, mais qui concourent principalement à des activités dont la valorisation des avantages est « raisonnablement aisée» (Projet de développement d'infrastructures routières, projet de formation professionnelle ou de vulgarisation agricole par exemple).

- Les projets à produits non valorisables monétairement de façon fiable sans dépasser le temps et les ressources dont disposent les analystes, ou encore sans faire appel à un corps d'hypothèses « excessif» ou en dénaturer l'objectif spécifique. (Projet de santé publique, d'éducation nationale, de réseaux d'assainissement urbain, de services sociaux, de préservation de l'environnement, de développement culturel ou d'appui institutionnel etc.)

- **La nature**

Distinguons-le :

- projet «ouvrage», il est relatif à un projet unique, non récurrent qui s'adresse à un client unique, qui existe par lui-même et qui est un bien livrable.

- projet «produit», dont la finalité est la mise au point d'un produit, qui fera l'objet d'une production répétitive, destinée au marché d'un public plus ou moins large.

- Projet «organisationnel», il est relatif à un projet «soft», dont la notion de livrable est moins tangible.

- **La nature juridique**

Projets publics, privés, ONG, GIE, Coopératives, etc.

- **La taille**

A ce niveau distinguons les mégaprojets des macroprojets, et les microprojets des microréalisations

### 3. L'évaluation des performances des projets

La mesure de la performance d'un projet est essentielle. Elle repose sur un ensemble de critères d'évaluation parmi lesquels citons:

- la pertinence, évaluant l'adéquation des objectifs du projet et son environnement.
- la cohérence, mesurant l'adéquation des moyens aux objectifs du projet.
- l'efficacité, correspondant au degré d'atteinte des objectifs.
- l'efficience, évaluant l'utilisation des ressources du projet pour atteindre les objectifs.
- les critères financiers, visant à apprécier la rentabilité financière du projet. Celle-ci

peut-être décomposée en ses principales composantes:

- ✓ le niveau et le coût d'endettement;
- ✓ la rentabilité globale du projet qui elle-même est décomposable en:
  - profitabilité;
  - rotation des capitaux qui peut-être décomposée en:
    - productivité;
    - intensité capitalistique.

Il ressort de cette décomposition que la rentabilité financière est le résultat de quatre (4) indicateurs dont les trois (3) premiers constituent la rentabilité globale: la profitabilité, la productivité, l'intensité capitalistique et l'endettement.

Ce qui permet de déduire que l'amélioration des performances peut-être évaluer dans différentes directions. A ces critères s'y ajoutent:

- les critères économiques: exprimant le point de vue de la collectivité généralement représenté par l'Etat ou une collectivité locale.

#### 4. Le cas particulier des projets d'investissement

Les projets d'investissement concernent essentiellement l'engagement de fonds en vue d'acquérir un bien ou un commerce. Cette volonté peut s'identifier par plusieurs études sur le marché, la faisabilité, la rentabilité financière etc. Il s'agit d'une décision stratégique qui se chevauche sur plusieurs exercices.

Ces projets d'investissement peuvent porter soit sur le renouvellement ou remplacement d'équipements, la productivité (besoins de diminuer le coût de production), l'expansion ou la croissance (besoins d'accroître la part de marché par exemple), sur des investissements obligatoires (obligation pour l'entreprise par exemple d'investir dans des secteurs prioritaires de l'Etat sous peine d'interdiction d'activité)

## 5. Les étapes du cycle de vie des projets

Tout projet passe par des phases de transformation de son objet en états successifs qui aboutissent au produit désiré qui peut être au sens littéral du mot, un ouvrage, un procédé industriel ou administratif ou encore une prestation de service. Les étapes concluant chacune des phases donnent normalement lieu à une évaluation objective des réalisations obtenues. Il importe que les ajustements afférents aux dysfonctionnements qui pourraient être détectés à l'occasion de ces points d'étapes que l'on appelle « jalons » soient effectués sans tarder; faire des impasses à ces moments reviendrait à prendre rendez-vous avec des difficultés ultérieures plus grandes. Le pain est un produit alimentaire de première nécessité dont le cycle de vie reste stable au cours des années et il est prévu que cela demeure ainsi. D'autre part, il est important de tenir compte du fait que l'implantation de la boulangerie industrielle impliquera l'introduction d'un produit de plus grande qualité et qu'elle impliquera une amélioration des conditions hygiénico-sanitaires de ce dernier. Ce qui implique de considérer le pain comme un produit à grand potentiel et par conséquent au cycle de vie en phase d'introduction et au long développement. Le nombre et le contenu des phases varient considérablement selon la nature du projet et sa taille, ainsi que les orientations choisies. Toutefois, on peut retenir en règle générale, les sept (7) phases du cycle de vie du projet:

### • L'identification

La phase d'identification ou phase d'étude de pré faisabilité permet d'identifier les projets potentiels qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays, mais qui seront aussi autant que possible rentables financièrement et économiquement. Il faut dans cette étape ne pas identifier des projets à abandonner plus tard, ni manquer d'identifier des projets qui auraient été des plus utiles à l'économie. Les études à entreprendre portent essentiellement sur:

- ✓ l'analyse macro-économique;
- ✓ l'analyse micro-économique;
- ✓ la définition des liens du projet avec le « plan de développement »;
- ✓ l'identification des groupes à qui iront les avantages et les coûts;
- ✓ l'identification des appuis politiques, administratifs et privés;
- ✓ l'ordre de grandeur globale ou générale du coût et des recettes.

La phase d'identification est sanctionnée par la rédaction de l'énoncé du projet ou le mémoire d'identification du projet (MIP).

La seconde étape constitue la phase de préparation et vise à analyser la faisabilité financière, économique, organisationnelle et technique de projet.

- **La préparation**

La préparation consiste à amener un projet au stade où il sera reconnu faisable du point de vue technique, commercial, organisationnel, financier, économique et social.

- **L'appréciation (évaluation ex-ante)**

Elle a pour but d'étudier si les objectifs du projet sont compatibles à ceux du secteur économique et s'ils s'inscrivent dans la stratégie nationale de développement.

- **La sélection**

La sélection a pour but de négocier et d'obtenir l'approbation officielle.

- **La réalisation**

Il s'agit de la mise en œuvre, de la réalisation de la phase d'investissement, de la phase de production, du contrôle et rééquilibre du projet.

- **La fermeture du projet ou suite du projet**

C'est la phase de clôture du projet.

- **L'évaluation ex post**

L'évaluation vise à vérifier systématiquement et objectivement l'efficacité dans l'atteinte des objectifs, l'efficience dans l'utilisation des ressources, la pertinence, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. Elle intervient deux (2) à trois (3) ans après la fin du projet.

Dans le cas spécifique de la faisabilité ce projet, seule la phase liée à la préparation du projet sera développée.

## 6. La gestion des projets

Il existe plusieurs définitions du terme «management ou gestion de projet». Retenons en quelques unes qui font ressortir l'idée principale de cette expression:

La gestion des projets «C'est l'art de diriger et de coordonner les ressources humaines et matérielles tout au long du cycle de vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes et appropriées pour atteindre des objectifs prédéterminés: d'envergure du produit ou service, de coûts, de délais, de qualité, de satisfaction du client et des participants.

C'est le degré d'atteinte de ces objectifs qui détermine le degré de succès de tout projet» (Project Management Institute, PMI).

«La gestion des projets désigne des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et exécute des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend du contenu du projet à accomplir» (Christian NAVARRE)

«La gestion de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet, l'objectif étant d'obtenir un résultat de qualité pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible» (Recherche Internet).

## Section 2 : Etapes de la conception d'un projet

Un projet est défini comme étant un processus de transformation de ressources, sujet à diverses contraintes dont des contraintes temporelles. Cette notion d'horizon temporel fixe implicitement au projet un point de départ et d'arrivée. La trajectoire que suit le projet entre ces deux points est définie comme étant le cycle de vie du projet. Ce dernier représente alors les différentes phases distinctes à franchir par le projet mais surtout les diverses activités ou études qui les composent.

Dans le cas spécifique de la faisabilité de ce projet, une seule étape, à savoir la phase de préparation, sera développée.

### 1. La préparation

Précédée de la phase d'identification (1ère phase du cycle dynamique de vie de projet), la phase de préparation ou de faisabilité consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes et de permettre une analyse de fiabilité. Dans ce contexte l'étude de faisabilité a généralement pour buts:

- «de procéder à une analyse détaillée des différentes composantes du projet;
- de vérifier la faisabilité du projet pour chacune de ses composantes;
- d'évaluer les risques et identifier les variables critiques;
- d'évaluer l'impact du projet sur l'organisation et son environnement;
- de décider si l'on doit réaliser ou non le projet ou de formuler toute autre recommandation relative aux diverses composantes du projet».

Il convient également de mentionner qu'en plus des composantes classiques d'un projet (marché, technique, ressource humaine, financière, environnementale) d'autres aspects propres ou particuliers à un type spécifique de projet peuvent être analysés. Parmi ceux-ci l'aspect juridique peut, dépendamment du projet, s'avérer une variable importante à considérer lors de l'étude de faisabilité. Dans d'autres cas où par exemple le projet a un impact social ou environnemental important, la dimension politique devra, avec tout ce que cela comporte, faire l'objet d'une attention particulière. L'aspect relationnel d'un projet est aussi une autre variable dont le projet doit se préoccuper lorsqu'il nécessite de nombreuses interfaces stratégiques avec l'environnement externe du projet. Ces diverses particularités doivent alors être intégrées au processus global d'analyse et leur faisabilité doit être vérifiée au même titre que les autres composantes vitales du projet.

Pour le cas spécifique de ce projet, les analyses suivantes seront développées ci-dessous: l'analyse du marché et des besoins, l'analyse technique, l'analyse organisationnelle et institutionnelle, l'analyse financière.

### **1.1 L'analyse du marché et des besoins**

Etape fondamentale au niveau de la préparation d'un projet, l'étude de marché fait référence à la notion de produit ou de service destiné à une clientèle cible. Elle se propose d'appréhender à l'aide de méthodes et d'instruments précis, le milieu dans lequel se meut ou va se mouvoir l'unité de production considérée en vue d'optimiser la réalisation de ses objectifs. L'objectif global d'une analyse de marché consiste à mesurer et à estimer le marché afin de déterminer si le projet à l'étude produira le bon produit, au bon moment et au bon prix. Dans ce contexte, l'analyse de faisabilité de marché constitue à la fois le point de départ et le pivot central de l'étude de faisabilité. Ainsi avant de produire quoi que soit, il convient de s'assurer qu'une demande ou qu'un marché existe pour le produit à l'étude.

L'analyse du marché, dans le cadre de cette étude, est orientée vers les études qui contribuent à évaluer un marché potentiel: l'analyse du macro environnement (tendances lourdes, opportunités et menaces, contraintes), et l'analyse du micro environnement (analyse de l'offre et de la demande). Ces deux analyses sont aussi connues sous le nom d'analyse externe.

#### **• L'analyse du macro environnement**

Il s'agit de se faire une idée sur les éléments nationaux et mondiaux de conjonction économique: les tendances lourdes d'évolution démographique, technologique, économique, politico-légale, socioculturelle en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter l'activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.

L'opportunité pour l'entreprise correspond à un besoin d'achat qu'elle peut satisfaire rentablement.

La menace quant à elle est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.

L'analyste doit pouvoir également intégrer une analyse des politiques fiscales, monétaires, ou autres qui lui permettent de faire une meilleure analyse prévisionnelle.

En pratique, il faudra premièrement situer l'environnement économique et social du pays en insistant sur l'importance, les contraintes et les potentialités du secteur d'intervention du projet dans l'économie. Ensuite analyser de façon sectorielle le projet afin de pouvoir se prononcer sur le

degré de saturation du secteur et de sa viabilité en termes d'attraits, d'opportunités et de dynamisme.

- **L'analyse du micro environnement**

Cette étude concerne l'analyse de l'offre et de la demande.

- ✓ **L'analyse de la demande**

L'analyse de la demande consiste à évaluer de manière détaillée la quantité totale d'un produit (bien et/ou service) donné qui est acheté sur un marché à un prix donné pendant une certaine période. Elle consiste en une étude complète du produit (gamme de produit offert, caractéristiques, qualité exigée, conditionnement, garantie, actions des pouvoirs publics à l'égard du produit); une étude de la clientèle (identification des clients potentiels et leurs comportements, les différents segments selon les critères sociodémographiques (sexe, taille du ménage...), géographiques (urbain, région, climat); une étude sur la quantité actuelle et potentielle ainsi que le taux d'évolution et enfin une étude de la fréquence des achats et les périodes.

- ✓ **L'analyse de l'offre**

L'analyse de l'offre désigne à la fois le produit (bien et/ou service) proposé et le prix. Elle consiste en la description des caractéristiques des produits offerts par les concurrents, leurs qualités, leurs différentes gammes, le niveau de l'évolution des ventes, les parts de marché, les coûts de production, le conditionnement, la garantie et les prix pratiqués.

En conclusion, l'étude de marché doit porter sur l'évaluation générale du projet sur les principaux points critiques à considérer et sur la décision de poursuivre ou non le projet. Elle doit aider à identifier les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces du marché qui pourront permettre de développer les stratégies de pénétration et de positionnement du produit sur le marché.

L'étude de marché devient en quelque sorte le centre de gravité pour les autres composantes de l'étude de faisabilité du projet à savoir l'analyse technique, organisationnelle et l'analyse de la rentabilité économique et financière du projet

## 1.2 L'analyse technique

L'étude de faisabilité technique vise principalement à déterminer si le projet est techniquement faisable, à sélectionner la technologie adéquate, à choisir un processus de transformation approprié, à agencer de façon optimale les différents intrants du projet et à identifier l'ensemble des coûts inhérents à la réalisation et à l'opérationnalisation de ce dernier. Elle s'articule autour de six (6) analyses.

### • L'analyse du processus de production

La détermination du processus de production constitue la première étape de toute étude technique. La production des biens et services, définie au préalable par les études de marché, peut être généralement obtenue selon les procédés techniques exclusifs les uns des autres: le choix d'un procédé implique des investissements, des coûts de fonctionnement, des besoins en mains d'œuvre spécifique qu'il n'est pas possible d'utiliser dans un autre contexte. Doivent être notamment pris en considération:

✓ **La taille des équipements à acquérir:** celle-ci doit être en relation avec les quantités à produire. A ce niveau, il y a lieu de prendre en compte non seulement les équipements directement productifs, mais aussi les installations de stockage des matières premières, du carburant, des produits finis ainsi que les investissements annexes telles que les ateliers d'entretien, les garage etc. La taille des équipements doit également tenir compte des conditions du marché (part de marché visée et demande à moyen terme à satisfaire), ou encore du seuil minimum de rentabilité.

✓ **Le niveau de technicité requis pour la mise en œuvre du procédé de fabrication:** il s'agit là, d'avoir d'une part, une compétence technique très pointue dans le domaine, notamment la maîtrise des techniques de production pour éviter: pertes, ravages ou même insuffisance de la production et d'autre part des techniques managériales.

✓ **Le degré de dépendance par rapport à la disponibilité locale des équipements:** l'étude technique doit s'appuyer sur la connaissance des unités déjà implantées dans le pays de façon à assurer l'intégration du projet dans l'économie nationale, en particulier, les conditions d'entretien et de maintenance peuvent être déterminantes pour le choix des équipements.

✓ **Les possibilités d'extension de l'unité,** soit pour répondre, à une nouvelle demande locale ou extérieure, soit pour intégrer des activités complémentaires au sein même de l'unité (intégration verticale).

- **L'analyse des besoins en inputs et autres intrants**

L'analyse des besoins en inputs doit faire l'objet d'une analyse détaillée pour assurer le fonctionnement normal du projet. Elle doit également porter sur:

- ✓ les spécifications des biens à rechercher;
- ✓ les possibilités d'approvisionnement locales ou étrangères;
- ✓ les conditions d'approvisionnement (prix, quantité minimales, régularité, transport, procédures etc.).

Ces études concernent aussi bien les matières premières et les produits semi-finis transformés par le projet que les autres consommations intermédiaires nécessaires au bon déroulement du processus.

Une attention particulière doit être accordée à la disponibilité des utilités (eau, électricité, carburants...), aux problèmes de moyens de communication (construction de piste, de routes pour écoulement de la production, aménagement en vue de renforcer un réseau existant ...), et les besoins en main d'œuvre quantitatifs, qualitatifs nécessaires. Un plan de formation par catégorie de personnel doit à cet effet être défini si besoin, en même temps que les études techniques, de façon à intégrer les coûts dans le coût global du projet.

- **La localisation et le choix d'un site**

La localisation, lorsqu'elle n'est pas déterminée par la nature même du projet (exploitation minière par exemple) doit faire l'objet d'une étude qui tient compte principalement:

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

- **Le calendrier des réalisations**

Le calendrier des réalisations doit décrire la phase d'équipement, la phase de démarrage et de montée en production, et la phase de croisière. Dans certains cas, la production peut commencer alors même que les investissements n'ont pas encore été totalement mis en place.

- **Le choix des variantes**

Il s'agit d'un processus itératif où les différentes alternatives (variantes) et leur incidence sont considérées. Cette étude s'applique:

- ✓ au processus de production;
- ✓ aux types de produits;
- ✓ à la taille du projet;
- ✓ à la localisation;
- ✓ au calendrier de réalisation;
- ✓ au montage institutionnel.

- **L'évaluation des coûts**

L'évaluation des coûts va servir de support aux analyses financières et économiques ultérieures. Elle doit porter aussi bien sur les coûts d'investissement que des coûts d'exploitation du projet.

L'étape suivante de la phase préparation porte sur l'étude organisationnelle et institutionnelle du projet.

### 1.3 L'analyse organisationnelle et institutionnelle

L'administration d'un projet peut conditionner sa réussite ou son échec. Une programmation efficace des tâches, une bonne définition et délimitation des fonctions minorent les risques de gaspillage des ressources imputables aux lenteurs et autres goulots d'étranglement constatés dans le fonctionnement des différents services administratifs, techniques ou financiers du projet.

- **L'analyse organisationnelle**

L'analyse organisationnelle cherche à définir un organigramme optimal pour une exécution efficace du projet. L'organisation doit être subordonnée aux objectifs à atteindre. Une bonne organisation nécessite que les fonctions et les tâches de chaque partie prenante au projet soient clairement définies. L'organisation peut être tributaire de la réussite ou de l'échec du projet. Une organisation efficace permet:

- ✓ la planification, la programmation, l'exécution et le suivi des activités du projet sans difficultés;

- ✓ la gestion financière rationnelle du projet;
- ✓ la gestion efficiente des ressources humaines (poste de travail, affectation, motivation, formation complémentaire requise compte tenu des spécificités de l'équipement ou tâches etc.)

- **L'analyse institutionnelle**

La préparation du projet doit tenir compte de l'environnement institutionnel dans lequel il va se dérouler:

- ✓ les dispositions administratives et réglementaires en vigueur dans le ou les secteurs en vigueurs considérés : code d'investissement, code foncier, code douanier, fiscal... applicable au projet, procédures etc. ;
- ✓ la capacité des institutions à répondre aux besoins du projet : institutions de crédits, système éducatif etc.

#### **1.4 L'analyse financière**

L'analyse financière vise à déterminer la rentabilité (rentabilité) financière du projet et à évaluer les besoins de financement du promoteur. Son but premier consiste alors à déterminer si, du point de vue financier, l'entreprise devrait ou non investir dans le projet pour atteindre ses objectifs, l'analyse proprement dite consistera à comparer le coût de réalisation du projet avec les revenus liés à l'exploitation de son extrant principal. Elle répond à (5) cinq types de préoccupations:

- ✓ évaluer le montant des ressources financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet;
- ✓ déterminer le type de financement et la politique financière à adopter pour le projet;
- ✓ analyser les variantes du projet en vue de choisir la meilleure;
- ✓ calculer la rentabilité financière du projet;
- ✓ calculer les risques financiers liés au projet

L'analyse financière intervient dans la phase de conception d'un projet à deux niveaux:

- ✓ au cours de l'étude pré-faisabilité ou d'identification avec comme technique préconisée l'analyse financière sommaire (AFS);
- ✓ durant l'étude de faisabilité, on appliquera l'analyse financière détaillée (AFD).

### 1.4.1 L'Analyse Financière Sommaire (AFS)

C'est une méthode extra comptable de calcul rapide de la rentabilité de variantes d'un projet. L'outil qu'elle utilise à cet effet est l'Echéancier des Flux Financiers (EFF) constitué à partir des dépenses d'investissement ainsi que les dépenses et recettes d'exploitation du projet. Son but est de:

- ✓ déterminer le coût des investissements;
- ✓ choisir le type de financement;
- ✓ analyser les variantes du projet en vue d'en choisir la meilleure;
- ✓ déterminer la rentabilité du projet hors conditions fiscales et financières;
- ✓ se prononcer sur les risques financiers liés au projet;

L'évaluation d'une analyse financière sommaire passe par les étapes suivantes:

- ✓ élaboration du tableau des investissements et leurs coûts;
- ✓ évaluation du besoin en fonds de roulement (BFR);
- ✓ estimation des dépenses et recettes d'exploitation;
- ✓ élaboration de l'échéancier des flux financiers (EFF);
- ✓ détermination de la rentabilité du projet.

L'analyse financière sommaire est basée sur les hypothèses suivantes:

- ✓ L'analyse s'effectue hors conditions financières et fiscales. Il est alors supposé que le projet sera non seulement sur fonds propres et sans recours à l'endettement, mais aussi exonéré d'impôts. L'objet principal de l'analyse financière sommaire étant l'analyse de variantes, la meilleure variante choisie hors conditions financières et fiscales sera toujours la même lorsque ses conditions seront introduites pour autant qu'elles appartiennent au même environnement;

- ✓ on ne tient pas compte de l'amortissement, mais plutôt des renouvellements;
- ✓ les flux financiers sont calculés en monnaies constantes. En effet tous les flux futurs sont ramenés à leur valeur actuelle de l'année zéro afin de comparer les grandeurs comparables.

L'intérêt d'un projet ou d'une variante de projet d'investissement est mesuré à travers plusieurs techniques d'évaluation financières.

Les (2) deux premiers indicateurs sont des critères de rentabilité avec actualisation et les autres sans actualisation.

- **La Valeur Actuelle Nette (VAN)**

Cette dernière représente la différence entre la valeur actuelle des flux monétaires financiers générés par le projet et le montant de l'investissement initial.

Sa formule est:

$$VAN = FM_1 (1+k)^{-1} + FM_2 (1+k)^{-2} + FM_3 (1+k)^{-3} + \dots + FM_n (1+k)^{-n} - I$$

$FM_1 \dots FM_n$  : Flux Monétaire pour la période de 1 à n

$FM_n$  = Recettes de l'année n - Dépenses d'exploitation de l'année n

k : Taux d'actualisation

n : Durée du projet

I : Investissement initial

Si  $VAN > 0$ , le projet est rentable et doit être accepté. Un projet est d'autant plus rentable que sa VAN est plus élevée.

- **Le Taux de Rendement Interne (TRI)**

Le TRI est le taux d'actualisation qui annule la VAN. En d'autres termes c'est le taux pour lequel l'entreprise ne réalise ni profit ni perte.

$$FM_1 (1+TRI)^{-1} + FM_2 (1+TRI)^{-2} + FM_3 (1+TRI)^{-3} + \dots + FM_n (1+TRI)^{-n} - I = 0$$

$FM_1 \dots FM_n$  : Flux Monétaire pour la période de 1 à n

TRI : Taux de Rendement Interne

I : Investissement initial

On acceptera les projets dont le TRI est supérieur au taux de rendement interne requis k.

Sa valeur précise est difficile à estimer. La meilleure des estimations est donnée par les tableaux. Toutefois, il existe d'autres méthodes d'estimation plus sommaires mais parfois efficaces.

- **Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRC)**

C'est le temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial. La question posée chaque année est de savoir ce qui reste à recouvrer de l'investissement initial à la fin de cette année. Pour ce

Critère le projet qui a le plus court DRC est le plus rentable. Le DRC peut se calculer suivant les trois (3) méthodes: la méthode de cash flows cumulés, la méthode du cash flow moyen et la méthode graphique.

- **Le Rendement de l'Unité Monétaire Investi (RUMI)**

Il indique ce que le projet rapporte par unité monétaire investie.

$$\text{RUMI} = \text{somme (Recettes-Dépenses)} / (\text{Investissement et renouvellement} + \text{FDR})$$

Si  $\text{RUMI} < 1$ , le projet n'est pas rentable;

Si  $\text{RUMI} = 1$  la rentabilité est faible;;

Si  $\text{RUMI} > 1$  le projet est rentable.

- **Le Retour sur Investissement (ROI)**

C'est le rapport du bénéfice moyen sur le coût du projet.

- **Le Risque Financier (RF)**

C'est le nombre de périodes de flux négatifs sur la durée du projet.

Si  $\text{RF} < 1/3$ , le risque financier est faible;

Si  $\text{RF} = 1/2$  le risque financier est normal;

Si  $\text{RF} > 1/2$ , le risque commence à être élevé, en ce moment on tend vers 1 et le projet est très risqué.

#### 1.4.2 L'Analyse Financière Détaillée (AFD)

L'analyse financière détaillée (AFD) porte sur l'étude approfondie de la meilleure variante choisie. Elle est en fait la technique d'analyse financière utilisée dans l'étude de faisabilité et qui se prolonge dans la phase d'évaluation préalable. Elle a pour but de:

- ✓ mettre au point le plan de financement détaillé;
- ✓ vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel;
- ✓ vérifier l'équilibre du projet;

- ✓ calculer la rentabilité du projet du point de vue des actionnaires, des capitaux propres et des capitaux investis.

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

#### ▪ **La période calcul**

La période de calcul de l'AFD est réduite par rapport à celle de l'AFS (entre 8 et 15 ans au maximum). Cette simplification est basée sur l'hypothèse qu'un projet qui ne présente pas de signes de viabilité durant cette période comporte des risques.

#### ▪ **L'intégration des normes comptables**

L'étude financière s'opère dans le cadre comptable classique, ce qui implique:

- le calcul des amortissements selon les règles fiscales;
- l'introduction des conditions financières et fiscales.

Le Référentiel Comptable Ouest Africain (SYSCOHADA) sera utilisé dans le cadre de ce projet.

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

- le tableau des investissements;
- le schéma de financement;
- le tableau d'amortissement des emprunts;
- le compte de résultat prévisionnel;
- la capacité maximum d'autofinancement;
- le tableau d'équilibre des ressources et des emplois de fonds;
- le calcul de la rentabilité du point de vue des actionnaires, des capitaux investis et des capitaux propres;
- les tests de sensibilité.

Enfin la dernière étude est relative à l'analyse économique du projet ou l'évaluation de la rentabilité du point de vue de la collectivité

## 1.5 L'analyse économique

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

Pour le cas spécifique de ce projet, l'analyse de la rentabilité se limitera seulement du point de vue du promoteur c'est-à-dire l'analyse financière.

## CHAPITRE II : CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La présente étude est relative à la conception d'un projet de création d'une unité de boulangerie industrielle à Touba. Ce projet s'inscrit dans la dynamique des actions de l'Etat du Sénégal de faire du secteur privé le principal levier de création de richesses et d'emplois du pays. En effet l'Etat du Sénégal, dans ses initiatives s'appuie sur une politique de coopération bilatérale et multilatérale très active. Parmi ses partenaires les plus importants, figure la coopération italienne dont les actions ont non seulement renforcé et étendu au cours de ces dernières années le soutien au développement du secteur social (enfants, femmes) mais se sont surtout orientées vers l'appui au secteur privé sénégalais notamment à travers la valorisation du potentiel économique des sénégalais d'Italie. La première section de ce chapitre présentera les actions les plus significatives actuellement en cours dans le pays, la seconde, visera à décrire l'angle d'attaque dans la conception du projet à savoir la présentation de la méthodologie de travail qui va guider la démarche tout au long de cette étude.

### Section 1: Relations de coopération entre le Sénégal et l'Italie

L'Italie a une très longue histoire de coopération avec le Sénégal qui a débuté, il y a plus de quarante (40) ans avec des relations qui permettent de soutenir des actions comme la santé, l'éducation, l'agriculture, surtout le développement local.

#### 1. Les actions en faveur du développement économique et social au Sénégal

La Coopération Italienne accorde une importance particulière au pays de l'Afrique sub-saharienne en vers lesquels elle dirige le pourcentage le plus important de l'aide au développement sous forme de dons, d'aides alimentaires et de crédits. Elle définit et réalise ses initiatives en harmonie avec les stratégies nationales de réduction de la pauvreté, les stratégies nationales sectorielles, les initiatives et plans d'action du G8, les lignes guides de OCDE, les OMD, le NEPAD, la politique et les documents stratégiques de l'Union Européenne.

En plus des secteurs classiques d'intervention, comme l'agriculture et le développement rural, la sécurité alimentaire, la santé et les services sociaux, et l'éducation la Coopération Italienne opère dans le cadre de la démocratie et de la bonne gouvernance, du développement économique, des transports et des infrastructures, de l'énergie et de l'environnement, de la lutte contre l'exclusion sociale et la marginalisation économique( politique de genre, protection des mineurs et droits des handicapés) et de la sauvegarde du patrimoine culturel.

Parmi ses actions on peut citer<sup>1</sup>:

- LE FONDS ITALIE-CILSS DE LUTTE CONTRE LA DESERTIFICATION POUR LA REDUCTION DE LA PAUVRETE AU SAHEL, programme couvrant quatre (4) pays ouest africain dont le Sénégal. Cet instrument d'intervention, mis en œuvre depuis 2004 a permis de financer des microprojets, conçus et réalisés directement par les bénéficiaires locaux dans un climat de concertation, d'implication et de participation.
- LE FONDS LOCAL DE DEVELOPPEMENT DANS LE DEPARTEMENT DE SEDHIOU, destiné au financement des projets. Ce programme s'inscrit dans la perspective du processus de décentralisation mis en acte au Sénégal et dans le but d'assurer la gestion durable des ressources naturelles.
- LE PROJET DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE À TRAVERS L'EMPOWERMENT DES FEMMES, au plan local coordonne différentes initiatives en faveur du monde féminin parmi lesquelles l'abandon de la pratique des mutilations génitales féminines proposée par l'UNICEF et l'UNFPA, la promotion de l'égalité des genres et la lutte contre les violences faites aux femmes promue par UNIFEM et, enfin, le soutien à la diaspora féminine résidant en Italie promue par l'OIM.
- L'INITIATIVE POUR L'EDUCATION ELEMENTAIRE DES FILLES, qui s'inscrit dans le cadre des actions pour permettre une pleine participation des femmes aux initiatives de développement et a pour but la promotion de la scolarisation féminine et l'élimination des inégalités à travers l'adoption d'une approche genre pour l'éducation.
- La Coopération appuie également le Gouvernement Sénégalais dans la mise en œuvre de politiques en faveur des enfants, en particulier avec le PROJET DE LUTTE CONTRE LA TRAITE ET LES PIRES FORMES DE TRAVAIL DES ENFANTS, réalisé en collaboration avec l'UNICEF.

## 2. La Coopération Italienne et le Secteur privé Sénégalais

Concernant le secteur privé, en 2009 a débuté au Sénégal l'initiative « Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie (PLASEPRI). Placé sous la tutelle du Ministère de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro finance (initialement, le Ministère de la Famille de la Sécurité Alimentaire de la l'Entrepreneuriat Féminin de la Micro finance et de la Petite enfance), le programme vise les objectifs suivants:

<sup>1</sup> Source: <http://www.cooperationdecentralisee.sn/Bureau-de-la-Cooperation-Italienne.html>

- Objectifs général: augmenter la capacité du secteur privé sénégalais et des émigrés sénégalais vivant en Italie, à contribuer au développement durable de leur pays. Le programme entend aussi promouvoir le rôle économique de la femme dans le processus du développement et l'investissement en technologies durables, soucieuses de la protection de l'environnement.
- Objectif spécifique : augmenter le volume d'investissements efficaces et productifs par les PME, qui génèrent des opportunités d'emplois surtout dans les régions à forte émigration.

Le programme s'appuie sur deux (2) lignes de refinancement: une ligne PME et une Ligne IMF mobilisant un montant global de vingt millions (20 000 000) d'euros pour soutenir le secteur privé sénégalais à travers un investissement productif et efficace. La pertinence du programme s'analyse par rapport aux besoins identifiés pour le développement du secteur de la PME, notamment l'amélioration de l'environnement des affaires pour faciliter la création ou le renforcement des entreprises et l'accès aux services financiers et non financiers ainsi que l'articulation renforcée entre IMF et banques pour les MPE et PME

Le projet de création d'une boulangerie industrielle à Touba s'inscrit donc, dans cette perspective de création de richesses, d'emplois et d'augmentation du pouvoir d'achat d'une part et d'autre part vise à soutenir les actions de développement des entreprises initiées par l'Etat et Coopération Italienne.

Le secteur de la boulangerie au Sénégal en termes d'opportunités est en pleine expansion et en pleine mutation .La multiplication des restaurants, des supermarchés, et l'accroissement naturel démographique constitue un véritable marché potentiel d'écoulement du produit.

Le secteur de la boulangerie représente à lui seul cent soixante et deux (162) milliards de FCFA. Les besoins du marché dans la zone d'implantation de projet sont actuellement couverts par des produits de qualité douteuse et offerts dans de mauvaises conditions hygiénico-sanitaires. A cela s'ajoutent le bas coût de la main d'œuvre, une réglementation des prix du produit dans le secteur. Fort de ce constat la nécessité d'entreprendre cette activité s'avère nécessaire.

En termes de menaces, le bas pouvoir d'achat de la plus majeure partie de la population, le mauvais état du réseau routier pour la distribution correct des produits et la main d'œuvre peu qualifiée sont des menaces sérieuses qui pourraient affecter le projet. Par ailleurs il est aussi

possible que de nouveaux concurrents viennent s'implanter dans le marché à tout moment de l'année.

Les forces du projet résident principalement dans la qualité des produits et dans le processus qui garantissent les conditions hygiénico-sanitaires: une grande capacité de production et une importante génération d'emplois; une capacité d'innovation avec les nouveaux produits dans l'avenir; des produits d'une grande valeur alimentaire et enfin notre enthousiasme.

En termes de faiblesse, la distance géographique, l'ignorance des cultures et du marché local constituent pour nous une réelle faiblesse.

En conclusion, malgré les faiblesses et les menaces, le secteur de la boulangerie quand il est bien encadré contribue fondamentalement au développement socio-économique de la région et du pays.

Après ce contexte et justification, il est utile de présenter la méthodologie de travail qui aidera à identifier les différents indicateurs dans environnement de type SPECTRED (Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Ecologie, Démographique)

## **Section 2: Méthodologie de l'étude**

La méthodologie du travail comprend trois (3) parties: la définition des variables explicatives (internes et externes) et la variable expliquée, la détermination des indicateurs d'appréciation des variables, le modèle de l'étude.

### **1. Définition des variables**

L'étude de faisabilité ou la conception de manière générale consiste à identifier des variantes essentielles, pour se faire une idée de la rentabilité du projet. Elle concerne donc les différentes étapes de conception du projet permettant de justifier sa faisabilité et aider à une prise de décision. Il s'agit de :

- l'analyse du marché et des besoins;
- l'analyse technique;
- l'analyse organisationnelle et institutionnelle;
- l'analyse financière

L'étude faisabilité se présente ainsi comme la variable explicative de la conception du projet (elle sera qualifiée d'interne car la réussite de tout projet est de prime à bord caractérisée par la qualité de son étude de faisabilité), tandis que la variable expliquée ici concerne la rentabilité du projet.

Par ailleurs comme il a été souligné dans les objectifs spécifiques de cette étude, il est montré que des variables autres que celles de l'étude de faisabilité, (qualifiées de variables explicatives externes) qu'il a été jugé important de relever mais qui ne seront guère développées pas dans le cadre de la conception de ce projet, peuvent influencer la rentabilité du projet et d'une entreprise. Il s'agit de facteurs externes au projet issus de l'environnement changeant et survenant dans sa phase d'exploitation.

Parmi ces facteurs citons :

L'environnement Social, Politique, Economique, Culturel, Technologique, Réglementaire, Ecologique et Démographique. (SPECTRED)

## 2. Indicateurs des variables

### • Les indicateurs des variables explicatives

Les variables que nous avons jugées pertinentes pour la conception du projet dans le cadre de la faisabilité de notre projet sont : l'analyse du marché et des besoins, l'analyse technique, l'analyse organisationnelle et institutionnelle et l'analyse financière. Ces variables pourront être mesurées grâce à des indicateurs que nous avons énumérés dans une liste exhaustive dans le tableau ci dessous

Les indicateurs de la variable explicative de la conception de projet

Les variables de la conception	Les indicateurs
Analyse du marché et des besoins	<p><b>Analyse du macro environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tendances lourdes,</li> <li>- Opportunités</li> <li>- Menaces Contraintes</li> </ul> <p><b>Analyse du micro environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Analyse de l'offre</b></li> <li>La production actuelle des boulangeries</li> <li>Les caractéristiques de pains</li> <li>Les sources d'approvisionnement</li> <li>Le réseau de distribution</li> <li>La concurrence et les barrières d'entrée/sortie du marché</li> <li>Les facteurs clés de succès et risques</li> </ul>

	<p><b>- Analyse de la demande</b>                      Le taux d'évolution du marché                      La fréquence et la période d'achat                      Les différents segments du marché                      La taille du marché</p>
Analyse technique	<p>-Le choix technique et leur justification (le procédé de production, la capacité de production)                      -Les intrants (qualité et quantité) Les investissements physiques (infrastructures et équipements                      -Le coût des dépenses d'exploitation                      -Le planning de réalisation des investissements                      -Le coût du projet                      -La localisation du projet</p>
Analyse organisationnelle et institutionnelle	<p>-Le statut juridique du projet                      -L'organisation du projet                      -L'organigramme                      -Le rôle et profil du personnel</p>
Analyse financière	<p>-L'échéancier des flux financiers                      -La dotation aux amortissements                      -Le tableau de remboursement de l'emprunt                      -Le compte de résultat prévisionnel                      -Le tableau des ressources et des emplois                      -La rentabilité                      -Le test de sensibilité</p>

• **Les indicateurs de la variable expliquée**

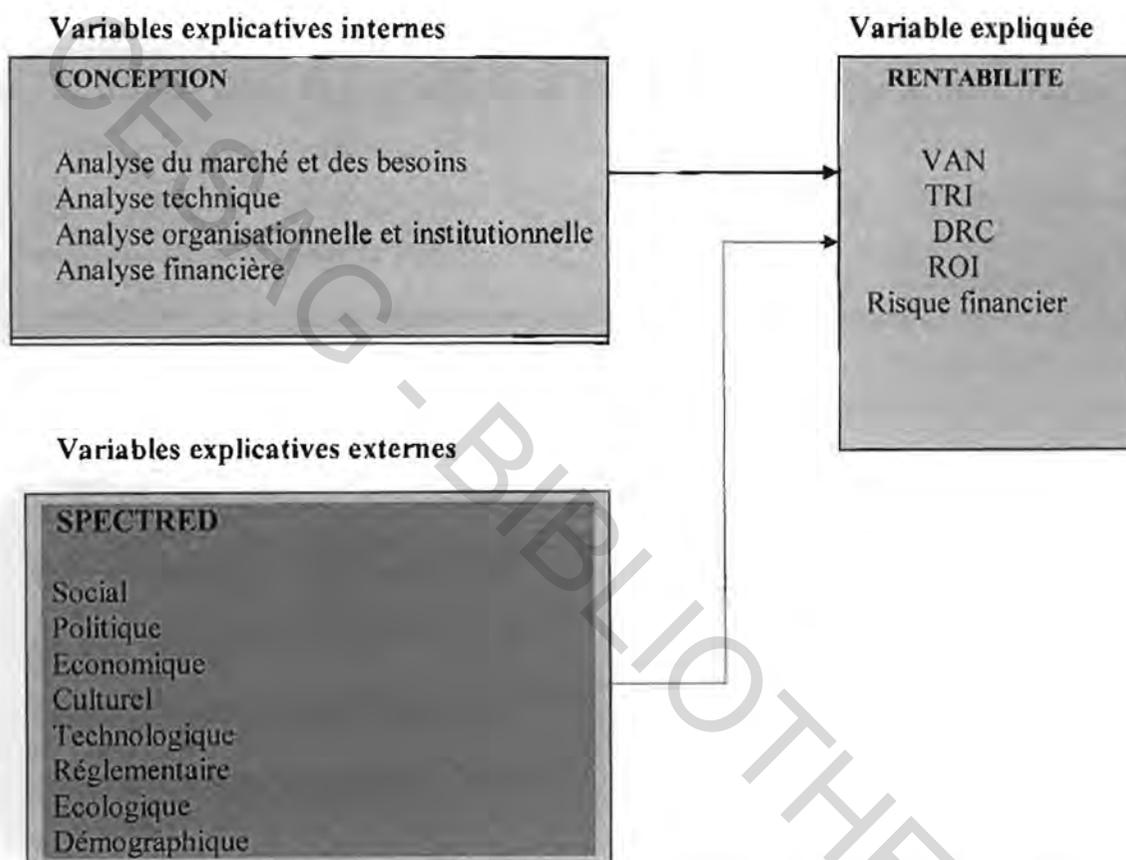
La variable expliquée ici concerne la rentabilité du projet. Les indicateurs qui ont été jugés pertinents pour une meilleure appréciation de cette rentabilité au plan financier sont la Valeur Actuelle Nette ou (VAN), le Taux de Rentabilité Interne ou (TRI), le Délai de Récupération du Capital (DRC), le Retour sur Investissement (Return On Investment/ROI) et le Risque Financier(RF) lié au projet.

**3. Modèle de l'étude**

Le modèle en résumé s'articule autour de trois (3) variables distinctes : les variables explicatives internes, les variables explicatives externes et la variable expliquée.

Les variables explicatives internes concernent les étapes de la préparation du projet. Les variables explicatives externes concernent l'environnement externe au projet. La maîtrise de cet environnement changeant est gage d'une réussite du projet. La variable expliquée quant à elle concerne la rentabilité du projet.

Ce modèle est représenté par le schéma ci-dessous:



Dans le cadre de cette étude les facteurs externes (variables externes) ne feront pas l'objet d'une analyse approfondie

#### 4. Méthodes de recueil des données

Les informations ayant servi à la réalisation de l'étude ont été recueillies suivant deux (2) méthodes essentiellement: la recherche documentaire et des entretiens directs avec des propriétaires de boulangeries.

- **La recherche documentaire**

Les moyens ci- après ont été exploités dans le cadre de l'étude:

- ✓ les statistiques du ministère du commerce;
- ✓ les statistiques démographiques (par région);
- ✓ les statistiques sur importations de blé;
- ✓ les statistiques d'état civil sur les cérémonies religieuses, les mariages et les naissances;
- ✓ la documentation disponible au sein de l'Unité de Programme

Certains magazines spécialisés des questions de l'entrepreneuriat ainsi que quelques mémoires disponibles à la bibliothèque du CESAG.

- **Les enquêtes de terrain**

Celles-ci consistent à interroger à travers des entretiens directs à la fois les personnes ressources du secteur à savoir des propriétaires de boulangeries mais aussi les personnels techniques, les agents commerciaux, ouvriers et associations professionnelles. La triangulation des informations collectées directement auprès de ces personnes clés soigneusement choisies selon les volets de l'étude faisabilité a servi à recueillir des données assez précises afin de compléter des sources d'informations écrites globales de la recherche documentaire. Les résultats obtenus de ces recherches sont présentés dans la deuxième partie du mémoire.

**DEUXIEME PARTIE :**

PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

## CHAPITRE I : LES RESULTATS DE L'ETUDE DE MARCHÉ ET DE L'ETUDE TECHNIQUE

### Section I : Analyse du marché et des besoins

L'analyse du marché a porté sur deux grands (2) points notamment l'analyse du macro environnement et l'analyse du micro environnement (l'analyse de l'offre et l'analyse de la demande).

#### 1. Analyse du macro environnement

En termes de tendances lourdes, le Sénégal apparaît comme un pays africain stable et démocratique, stable au niveau monétaire de par son appartenance à l'UEMOA, et disposant de main d'œuvre et d'un cadre institutionnel favorable au développement des affaires. Cependant il s'agit également d'un pays considéré actuellement comme un Pays Moins Avancé (PMA), de par sa 144<sup>ème</sup> place dans l'indice de Développement Humain des Nations Unies (Sources : Rapport 2010 du PNUD consacré à l'Indice de Développement Humain / IDH). D'un point de vue socioculturel et politique il s'agit d'un pays multiethnique, avec une population majoritairement urbaine, jeune et considéré comme le pays de l'Afrique de l'Ouest le plus stable politiquement.

En termes d'opportunités, sur plus de mille deux cents cinquante et six (1256) boulangeries répertoriées sur toute l'étendue du territoire national seulement une cinquantaine de boulangeries sont présentes dans la ville de Touba. Ce qui traduit un grand besoin d'investissement privé dans la région et une nécessité de création d'emplois dans le secteur.. Cette région se caractérise par une émergence de classe moyenne avec un plus grand pouvoir d'achat et le coût de la main d'œuvre y est bon marché. La ville est le lieu de plusieurs rencontres festives drainant en milliers une population venant de tous horizons.

Le Chiffre d'affaires annuel consolidé du secteur de la boulangerie est estimé à 162 milliards de FCFA.

De plus les dispositions du code d'investissements du pays sont très favorables à ce type de projet. Elles prévoient des avantages dégressifs pendant les trois premières années (exonération de 75% ; 50% et 25% des droits et impôts relatifs à l'entrée dans le pays et du matériel indispensable à l'investissement comme les biens d'équipement, les véhicules ou encore les matériaux de construction dès lors qu'ils ne sont pas fabriqués au Sénégal

En termes de menaces ce marché est fortement caractérisé par le faible pouvoir d'achat de la majeure partie de population et un mauvais état du réseau routier pour la distribution des produits à cela s' y ajoute une main d'œuvre peu qualifiée.

Aussi, le secteur de la boulangerie étant un marché fortement libéralisé excepté la réglementation du prix du pain par les autorités, il y a possibilité d'implantation de nombreux concurrents à tout moment. Il n'existe en effet aucune barrière à l'entrée dans ce secteur.

La contrainte majeure du projet est essentiellement liée au secteur de l'énergie, de graves problèmes structurels demeurent et les coupures fréquentes de l'électricité par la société en charge de la distribution de l'électricité du pays, la SENELEC, représentent un frein important de l'activité.

## **2. Analyse du micro environnement**

### **2.1 Analyse de la Demande**

Au Sénégal, le pain est consommé principalement le matin pour le petit-déjeuner par la quasi-totalité des foyers du pays, à raison d'une baguette de 210 grammes pour 3 personnes en moyenne. Compte tenu qu'un foyer moyen compte 15 membres (Sources : D.S.P./ESAM/94-95), cela signifie que, chaque foyer consomme en moyenne au petit-déjeuner 5 baguettes par jour. Dans les centres urbains au moins un foyer sur 10 consomme également entre 3 et 5 baguettes par jours au cours du dîner. Les milieux ruraux et les autres agglomérations du pays ne sont pas exclus de ce modèle de consommation, bien qu'ils reçoivent leurs pains des unités de production, essentiellement de celles qui sont proches et accessoirement de leur achat de pains sur les marchés hebdomadaires. S'il est ajouté à cela le chiffre officiel peu probable de la population de Touba (dont l'estimation officieuse est bien supérieure au demi million de personnes), la croissance de sa population (supérieure à 3.2% par an), une grande population de visiteurs de la ville (étant donné que cette ville est considérée comme un lieu sacré de pèlerinage) et la part de marché potentielle escomptée (étant donné les avantages comparatifs des produits et points de vente), il existe un grand marché potentiel qui existe et garantit la vente de la production prévue., une demande très forte et un marché intéressant à satisfaire.

- **La taille du marché**

La population de la région de Diourbel à laquelle appartient Touba, ville d'implantation du projet, est estimée à 1.2 millions d'habitants c'est-à-dire un dixième de la population totale du pays. Il s'agit de la troisième région la plus peuplée du pays (après Dakar et Thiès) et la seconde en densité (après Dakar). Selon les données de la consommation moyenne de pains par foyer, pour couvrir la demande d'une population de plus d'un demi-million de personnes (600 000 personnes environ), il faudrait plus de 200 000 baguettes de pains par jour, soit un marché réel estimé en termes de baguettes de pains à au moins sinon plus de soixante dix milles (70 000) baguettes de pains par jour.

- **La fréquence et les périodes de grands achats**

Le pain s'achète et se consomme tous les jours et à toutes les périodes l'année. Les périodes de grands achats sont : Les grandes rencontres religieuses (Maggal), les cérémonies de mariage, les fêtes religieuses de tabaski de Ramadan....

- **La segmentation**

Pour le cas spécifique du projet une segmentation géographique des consommateurs amène le projet à se concentrer sur la ville entière de Touba étant bien entendu que dans l'avenir il est prévu un développement du projet vers d'autres différents segments de marché.

## 2.2 Analyse de l'Offre

Dans la ville de Touba, il y a actuellement environ 50 petites boulangeries, bien qu'il n'y ait probablement que 5% d'entre elles qui vendent directement au consommateur final. Le reste des boulangeries vendent leurs produits à des revendeurs qui les distribuent à travers la ville. Selon les données fournies par l'Office pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue (OFEJBAN) pour la région de Dakar, aucune donnée plus exacte pour la ville de Touba n'est disponible, la production moyenne de pains d'une boulangerie est estimée à 2600 par jour soit une production théorique de 130 000 baguettes de pains pour l'ensemble de la cinquantaine de boulangeries dénombrées dans la ville. L'offre actuelle est en deca des besoins de la population estimée à un peu plus de deux cents mille (200 000) baguettes de pains par jour.

- **Analyse des caractéristiques de l'offre**

L'offre locale des produits tourne fondamentalement au tour de deux types de pains, tous deux aux prix officiels fixés par l'Etat, la baguette de 140 grammes au prix de vente de 100 FCFA et la baguette de 210 grammes au prix de vente de 150 FCFA.

De ces deux produits, environ 95% de la production est occupée par la baguette de 210 grammes. Il existe cependant d'autres caractéristiques de pains, les pains de 105 grammes et de 70 grammes, production très limitée et marginale, et plus rarement, d'autres pains de différentes compositions, formes tailles, tous étant à des prix de libre marché.

### 2.2.1 Les forces du projet selon Michael Porter

L'analyse des forces de Michael Porter (la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, menace d'entrants potentiels, pouvoir de négociation des fournisseurs et la concurrence intra-sectorielle) est utile afin d'apprécier la capacité du projet à dégager du profit.

- **Analyse de la concurrence, des barrières d'entrée et de sortie**

Dans la cité du mouridime existe un nombre assez important de boulangeries et la concurrence y est intense. Néanmoins la demande est très forte et le secteur est toujours intéressant. Le principal avantage comparatif qu'offre les produits issus du projet est qu'ils auront d'une part, un standard de qualité, et à grande valeur alimentaire, bien supérieur à celui du reste des concurrents avec des conditions hygiéniques et sanitaires de fabrication et de distribution correctes et d'autre part la création de points de ventes qui offriront de meilleures conditions de ventes et un meilleur service.

Aussi en tant que concurrent potentiel, il n'est pas à exclure, l'apparition de nouveaux concurrents aux caractéristiques similaires dans le secteur, néanmoins la capacité de satisfaction de la demande du projet pourra contribuer à créer des barrières d'entrée pour de possibles concurrents.

- **Menace des produits de substitution**

Le pain appartient au patrimoine national du pays, il s'agit d'un produit de première nécessité difficile à substituer. En effet il est inimaginable de penser que la population cessera de consommer du pain.

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le blé est la principale matière de base dans la fabrication du pain. Au Sénégal sa production est centralisée par 4 unités de production ; les Grands Moulins de Dakar, les Moulins de Sentenac, la Nouvelle Minoterie Africaine et les Fours du kalif du Sénégal. Excepté la partie importée, ces 4 unités se répartissent la totalité du marché. Vu la capacité de production du projet qui sera supérieure à celle du reste des concurrents, une grande confiance devrait naître entre ces fournisseurs et le projet de sorte à bénéficier d'une certaine cote vis-à-vis d'eux.

- **Pouvoir de négociation des clients**

Les prix du pain au Sénégal comme dans la plupart des pays de l'Afrique de l'ouest francophone sont réglementés de sorte à éviter une guerre des prix sur ces biens qui sont des biens de première nécessité. Etant donné les avantages compétitifs du pain issu du projet et la réglementation des prix dans le secteur, les clients seront plutôt des défenseurs du pain du projet mais aussi avec un pouvoir de négociation assez limité voir nul.

- **Les facteurs clés de succès et risques sur le marché**

De la l'analyse des forces du projet selon Michael Porter et des opportunités du macroenvironnement se dégagent les facteurs clés de succès suivants pour que la réussite de notre projet soit effective:

- ✓ un avantage comparatif des produits issus de nos unités par rapport à la concurrence;
- ✓ une capacité d'innovation et de production supérieure mais surtout un rapport qualité-prix bien meilleur;
- ✓ une stabilité politique du pays garantie;
- ✓ un bien meilleur approvisionnement en matières premières par rapport à la concurrence.

L'analyse de ces facteurs de clés de succès met en évidence le faible risque lié au projet d'autant plus que la probabilité de les voir se réaliser est élevée.

### **2.2.2 - Objectif commercial et prévisions de ventes**

La stratégie adoptée du projet sera de combler dans sa phase de lancement une part de marché se situant donc globalement autour de trente et cinq pourcent (35%) et correspondant aux besoins non satisfaits par les opérateurs actuels c'est à dire 70 000 pains en production journalière, la première année.

Cet objectif sera porté à soixante et cinq (65%), équivalent à la totalité de la production des opérateurs actuels étant donnés les avantages comparatifs des produits qui seront commercialisés et des points de vente prévus puis à 100% la troisième année correspondant à la phase de croisière du projet et couvrant l'ensemble des besoins de la population en pains.

La stratégie marketing sera les 4P du mix marketing : la politique produit, la politique prix, la politique place (distribution), la politique promotion (communication)

- **La politique Produit**

Le projet ne produira uniquement que le pain de deux cents dix (210) grammes qui mesure entre soixante et quinze (75) et quatre et vingt (80) centimètres sous la marque « *mburu* ». Ce type de pain qui représente actuellement environ quatre et vingt quinze (95%) de la production de la ville et donc le plus prisé sera connu pour sa grande valeur alimentaire.

- **La politique Prix**

Le prix de la baguette de 210 grammes est actuellement réglementé à 150 FCFA, par conséquent ce sera le prix au consommateur final dans les différents points de ventes.

- **La politique distribution**

Un réseau de 10 points de vente sera créé dans la ville de Touba pour réaliser la distribution de la production. Une attention particulière sera accordée aux restaurants, superettes et hôtels de la place.

- **La politique de communication**

Le projet s'appuiera sur la masse media pour véhiculer l'image des produits et services issus du projet. Etant donné la qualité du pain, l'effet du bouche à oreille contribuera à accentuer cette image de marque.

La deuxième étape de la présentation des résultats est consisté à analyser la faisabilité technique du projet.

## **Section 2 : L'analyse technique**

L'analyse technique vise à faire ressortir les étapes de la faisabilité du projet et notre capacité à monter techniquement ce projet. Elle traitera du processus et la capacité de production, des besoins en termes d'intrants mais surtout de l'évaluation des investissements et du calendrier de réalisation effective du projet

### **1. Processus de production**

Le système de production sera continu avec deux (3) services de travail tournant de huit (8) heures chacun : Service 1 : heure d'entrée 8h-heure de sortie 16h ; Service2 : heure d'entrée 16h, heure de sortie 24h, Service 3 : heure d'entrée 24h- heure de sortie 8h

Les points suivants décrivent les principales opérations du processus de production

#### **• Réception de la matière première**

La réception des ingrédients sera faite suivant le schéma suivant :

**Etape 1 :** Les sacs de farines sont chargés du camion à l'entrepôt au moyen d'un convoyeur. La température de l'entrepôt sera contrôlée et ne dépassera pas les 25°C de sorte à garantir les conditions optimales de conservation.

**Etape 2 :** Les caisses de levure sont déchargées du camion et stockées dans une chambre froide pour garantir son efficacité.

**Etape 3 :** Les sacs de sel et d'améliorateur de pain sont stockés dans le même entrepôt et à même température que la farine

**Etape 4 :** L'eau de panification pour aider à la cuisson doit être potable et à température constante de 8°C sera aspergée automatiquement ou manuellement

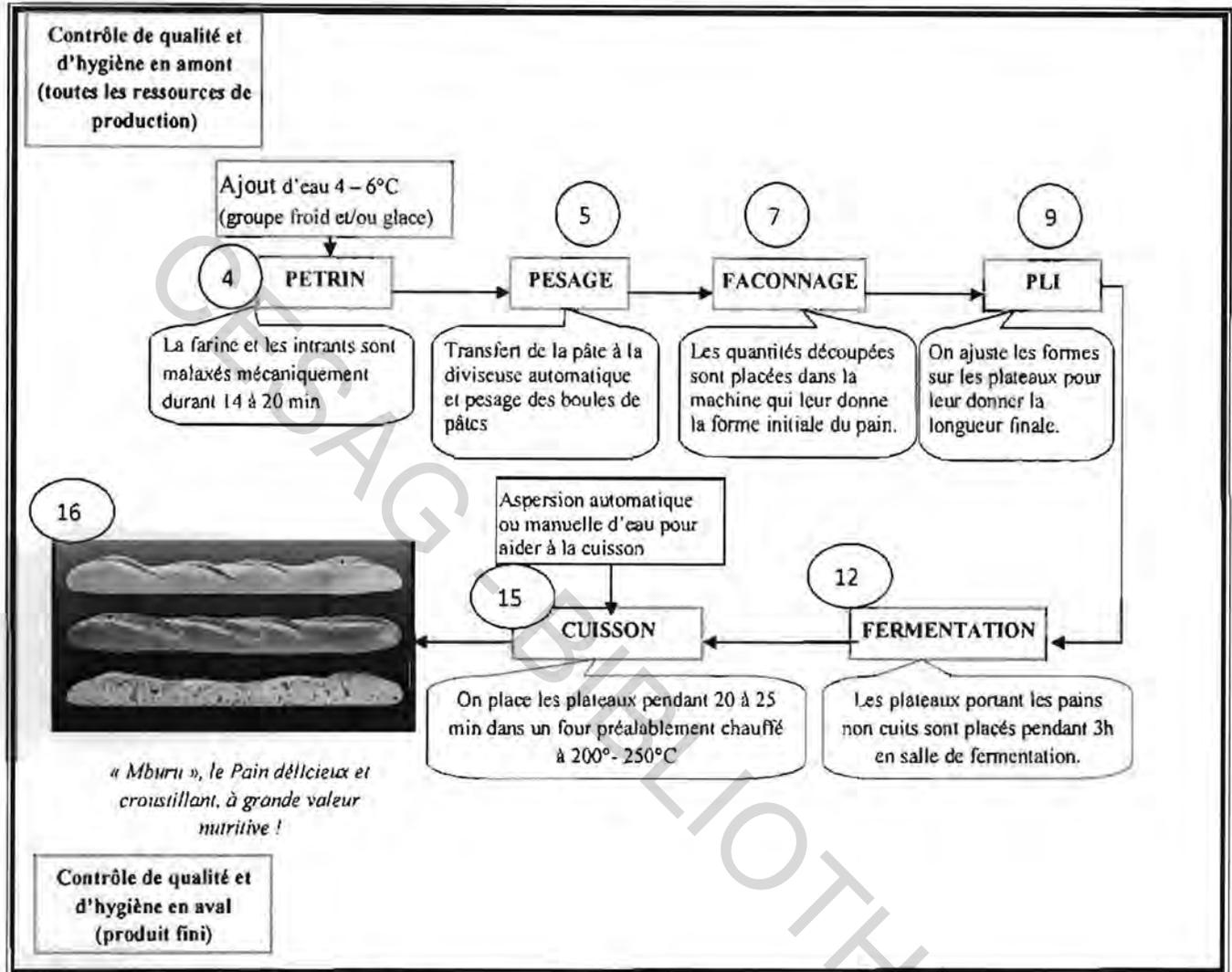
**Etape 5 :** Les ingrédients additionnels sont stockés dans des chambres séparées et à température contrôlée.

#### **• Elaboration de la baguette de pain**

Le processus d'élaboration de la baguette de pain comprend les opérations suivantes :

- Etape 1 :** Transport de la farine de l'entrepôt au lieu de pétrissage.
- Etape 2 :** Pesage de la farine et mesure de l'eau.
- Etape 3 :** Pesage des autres ingrédients.
- Etape 4 :** Déversement de tous les ingrédients dans le pétrin ; temps de pétrin approximatif, 10 à 20 minutes
- Etape 5 :** Transfert de la pâte à la diviseuse automatique.
- Etape 6 :** Pesage automatique des boules de pâte pour chaque pain et transfert à la bouleuse
- Etape 7 :** Dépôt à la façonneuse.
- Etape 8 :** Temps approximatif écoulé depuis la première boule jusqu'à ce qu'elle sorte : 16 minutes. Ensuite il reste en continu.
- Etape 9 :** Chute des boules de pâtes pré-fermentées dans la formeuse de baguettes.
- Etape 10 :** Collecte des baguettes de pain en pâte et dépose dans les bacs par des personnes.
- Etape 11 :** Mise des bacs remplis de baguettes dans les chariots de four.
- Etape 12 :** Amener les chariots à plaques dans la chambre de fermentation. Temps approximatif de fermentation : entre 30 minutes et 3heures.
- Etape 14 :** Découpe de chaque baguette, une par une, pour les enfourner.
- Etape 15 :** Mettre les chariots de pain dans le four pour leur cuisson. Temps approximatif de cuisson de la baguette : 20 minutes à 210 °C.
- Etape 16 :** Sortir les chariots cuits du four et laisser refroidir pendant un court laps de temps.
- Etape 17 :** Sortir des baguettes de pain des bacs et les déposer dans des caisses alimentaires pour leur transport.

## Illustration simplifiée des grandes étapes du processus d'élaboration de la baguette de pain



- **Contrôle de qualité et d'hygiène**

Le contrôle de la qualité comprend les processus suivant :

**Etape 1 :** Contrôle de la farine à la réception ainsi que tous les ingrédients (Poids et caractéristiques, dates de péremption, vérification des propriétés plastiques de fermentation à l'aide d'appareils : Alvéographe de Chopin, Fermentographe de Barbender.

**Etape 2 :** Contrôle et analyse de l'eau pour la panification et des surfaces de contact

**Etape 3 :** Contrôle de la propreté des machines, ustensiles et des caisses de pains

**Etape 4 :** Contrôle de l'hygiène du personnel de production et de distribution

**Etape 5 :** Contrôle de la dératisation, désinsectisation, et désinfection

**Étape 6 :** Contrôle de la propreté des points critiques : toilettes, vestiaires, ateliers, entrepôts des matières premières.

**Étape 7 :** Contrôle du produit fini pour le consommateur final: propriétés physiques et bactériologiques

- **Distribution**

La distribution sera réalisée à partir de 05heure du matin en raison des heures de pointe et le chargement des caisses de pains deux heures plutôt soit à 03heures du matin sur 360 jours.

**2. Besoins en inputs et autres moyens**

Les inputs, nécessaires pour produire la baguette de pain de 210 grammes sont la farine, l'eau, la levure, le sel et l'améliorateur.

Selon les données fournies par l'Office pour l'Emploi des Jeunes de la Banlieue (OFEJBAN), les normes de production journalière de baguettes de pain de 210 grammes pour une boulangerie ordinaire se déclinent comme :

- ✓ 1 sac de farine de 50 kg pour une production de 260 baguettes de pain (soit 2600 pains par jour / Base de travail 15 heures)
- ✓ 1kg de sel pour une production de 260 baguettes de pain
- ✓ 0.5kg de levure pour une production de 260 baguettes de pain
- ✓ 0.5kg d'améliorant pour une production de 260 baguettes de pain
- ✓ 25 litre d'eau pour une production de 260 baguettes de pain

Par conséquent, pour obtenir une baguette de 210 grammes il faut les quantités de matières premières suivantes :

**Quantité de matières premières par baguette**

Ingrédients	Quantité	
Farine	50Kg (50000g)	192,3076923 g
Eau	25L (25000ml)	96,15384615 ml
Levure	0,5Kg (500g)	1,923076923 g
Améliorateur	0,5Kg (500g)	1,923076923 g
Sel	1Kg (1000g)	3,846153846 g

Il en résulte que la production journalière des 70200 baguettes de pains nécessitera :

- ✓ une consommation en farine de 13 500 Kg soit 270 sacs de farine de 50Kg,
- ✓ une consommation en eau de 6 750 litres d'eau,
- ✓ une consommation en levure et en améliorant de 135 Kg
- ✓ une consommation en sel de 270 Kg

Ces inputs sont disponibles en quantité et en qualité sur le marché local de façon permanente. Les fournisseurs avec lesquels il est prévu de travailler sont les Grands Moulins de Dakar et les Moulins Sentenac.

Le reste des besoins concerne l'énergie c'est-à-dire l'électricité et le gasoil nécessaires aux lignes de production, les frais généraux de fonctionnement, le téléphone et autres fournitures consommables et le personnel sous forme de salaire.

### **3. Capacité de la production**

Il est prévu dans le cadre du projet que la boulangerie industrielle dispose de deux (2) lignes de production de capacité à fabriquer mille huit cents (1800) baguettes de pains par heure et par ligne de production. Pour obtenir une capacité de production de 70 000 baguettes de pains par jours il faudrait réaliser une activité quotidienne de 20 heures de travail, et 2heures additionnelles pour les interruptions, réparations, pauses etc. soit 22heures. Néanmoins dans l'objectif de créer le plus grand nombre d'emplois possible en poursuivant les objectifs sociaux du projet, trois (3) services de travail de 8 heures (soit 24 heures) seront nécessaires.

La ligne de production comptera 10 personnes soit 20 personnes pour les deux lignes. Par conséquent le projet aura initialement besoin de 60 personnes en tenant compte des 3 services de travail avec une forte présence féminine.

### **4. Localisation**

Le projet sera localisé dans la ville sainte de Touba. Il s'agit d'un emplacement stratégique en raison de son statut de ville de pèlerinage qui lui donne une clientèle naturelle et variée. C'est également une ville en pleine expansion et se positionne comme la seconde plus grande ville du pays après Dakar. Outre ces aspects plusieurs raisons sont à l'origine du choix de Touba :

- ✓ Disponibilité du terrain
- ✓ Marché potentiel réel
- ✓ Population en pleine croissance

- ✓ Emergence d'une franche de la population à fort pouvoir d'achat
- ✓ Disponibilité des intrants et autres facteurs de production
- ✓ Main d'œuvre bon marché

## 5. Estimation du coût des investissements

- Génie civil

Le génie civil est constitué du terrain et du bâtiment devant servir à abriter l'usine.

- ✓ Terrain : il couvre une superficie de 1000 m<sup>2</sup> et est estimé à 15 160 000 FCFA
- ✓ Bâtiment : la construction du bâtiment est évaluée à 20 000 000 FCFA
- ✓ Installations et aménagements : ils sont évalués à 2 000 000 FCFA
- Machines et équipements

Il est prévu que certains équipements, en l'occurrence le matériel lourd de l'usine serait importé d'Italie.

- ✓ Usine :

La boulangerie est composée de deux lignes de production dont chacune d'elle comprend les équipements détaillés ci-dessus :

- Refroidisseur (1 par ligne)
- Pétrin (1 par ligne)
- Diviseuse (1 par ligne)
- Bouleuse (1 par ligne)
- Chambre de repos (1 par ligne)
- Façonneuse (1 par ligne)
- Chariots à plaques (25 chariots, avec 17 plaques chacune par ligne)
- Chambre à fermentation (1 par ligne)
- Four (2 par ligne)

Le coût total des machines pour une ligne de production de ces caractéristiques est estimé après confrontation de trois devis contradictoires fournis par les fournisseurs à cent millions (100 000 000) de FCFA soit deux cents millions (200 000 000) de FCFA pour les deux lignes de production

✓ Groupe électrogène (1 par ligne) estimé à cinq millions (5 000 000) de FCFA l'un, soit 10 000 000 FCFA pour les deux lignes de production

✓ Biens d'équipement :

Il s'agit du mobilier correspondant aux tables de bureaux, armoires, chaises et le matériel informatique (logiciels ordinateur, imprimantes etc.). Ces biens sont estimés à 5 000 000 FCFA.

✓ Matériel et outillage :

Il s'agit des ustensiles constitués d'outils de nettoyage des caisses à pain, des véhicules et des installations et d'un fût de 1000 Litres. Ces équipements sont évalués à 10 000 000 FCFA.

✓ Matériel roulant :

Il assurera à la fois la livraison du pain dans les points de ventes et certains approvisionnements. Ce véhicule de type pick up coûtera 6 000 000 FCFA.

✓ Point de ventes

L'entreprise disposera d'un réseau de 10 points de ventes repartis dans différents endroits de la ville dans l'objectif de faire acheminer le pain le plus rapidement possible à la population. L'aménagement de chaque local (travaux et installations) est estimé à trois cents mille (300 000) FCFA soit quinze millions (15 000 000) pour l'ensemble du réseau. De plus chaque point de vente disposera d'une caisse enregistreuse de cent mille (100 000) FCFA l'unité soit cinq millions (5 000 000) de FCFA.

✓ Les frais d'études

Ils sont estimés à deux millions (2 000 000) de FCFA

• **Dépenses d'exploitation journalière**

✓ Matières premières

▪ Farine (270 sacs/jour de 50kg), 1 sac de 50kg coûte 20 600 FCFA<sup>2</sup> soit 5 562 000 FCFA

▪ Levure (135kg) estimée à 337 500 FCFA

▪ Améliorant (135 kg) estimé à 135 000 FCFA

<sup>2</sup> Le prix du sac de farine de 50 kg (20 600 FCFA) est une information publique

- Sel (270 kg) estimé à 17 280 FCFA (Coût du sac de 25 kg est de 1600 FCFA)
- Eau (6 750 L/Jour soit 2430 m<sup>3</sup> d'eau l'année), Soit 1 916 468 FCFA<sup>3</sup>
- ✓ Energie
- Electricité

La consommation en électricité de chaque ligne est de 30,75 kilowatts/heure. Étant donné qu'il a été considéré le fonctionnement pendant 22 heures, la consommation journalière sera de 1353 kilowatts/jours soit 206 168,53 FCFA<sup>4</sup>

La consommation du reste des installations (bureau, éclairage du bâtiment, toilettes.) est de 20 kilowatts/heure. Soit 480 kilowatts/jour. En tenant compte d'une activité sans interruption de 24 heures la consommation s'élève à 73141,82933 FCFA

Soit une consommation totale journalière en électricité de 279 310,36 FCFA.

- Gasoil

Une ligne de production dispose de deux (2) fours qui requièrent du gasoil pour le fonctionnement. Un four consomme en moyenne 3.1 litres par heures soit 272,8 litres/jour pour le fonctionnement des 2 lignes. La consommation journalière de l'activité en gasoil est donc estimée à 172 409,6 FCFA<sup>5</sup>

L'estimation de la consommation du véhicule de liaison est de 300 000 FCFA mensuelle. Soit cent huit millions (108 000 000) de FCFA la consommation annuelle.

<sup>3</sup> Calculé en tenant du prix du m<sup>3</sup> d'eau, (TRANCHE DISSUASIVE > 40 m<sup>3</sup>) = 788.67 FCFA » (Source SDE)

<sup>4</sup> Le prix du kilowatt/heure publié par l'OFEJBAN est de 0.2323 euro/kWh soit 152,3788111 FCFA

<sup>5</sup> Le prix du litre du gasoil (632 FCFA) est une information publique

✓ Frais généraux (Téléphone, fournitures consommables)

La consommation mensuelle en téléphonie est estimée à 100 000 FCFA le mois soit un million deux cents milles (1 200 000) FCFA l'année. Diverses fournitures consommables tels les papiers d'emballage du pain... sont également prises en compte et évaluées à deux cents cinquante milles (250 000) FCFA soit trois millions (3 000 000) de FCFA l'année. Soit un total en frais généraux estimé à quatre millions deux cents milles (4 200 000) FCFA.

✓ Les salaires et charges de personnel

Les charges de personnel comprennent les salaires et les charges sociales et sont estimés à : 226 440 000 FCFA par an. Une hausse de salaire de 5% est prévue à partir de la 5<sup>ème</sup> année d'exploitation. Le détail de salaire se présente comme suit :

Fonction :	Salaire mensuel en FCFA
Un directeur de l'entreprise	800 000
Un responsable technique	500 000
Un responsable marketing	500 000
Un comptable et financier	550 000
(20) agents commerciaux (20*250 000)	5 000 000
(4) techniciens de surface (4*80 000)	320 000
(80) Ouvriers (80*150 000)	12 000 000
(1) chauffeur	100 000
Total salaire mensuel	18 870 000

✓ Entretien et réparation du véhicule

Les coûts de maintenance et de réparation (roues, lavage, assurance auto etc.) sont estimés à million cent milles (1 100 000) FCFA l'année.

✓ Entretien des bâtiments

Le montant prévisionnel pour l'entretien du bâtiment est estimé à deux cents milles (200 000) FCFA mensuel

✓ Frais de publicité

Il s'agit des dépenses engagées pour les campagnes publicitaires. Elles sont évaluées à deux millions (2 000 000) de FCFA l'année.

**Hypothèse d'analyse 1:** Seules les dépenses d'exploitation en Energie (électricité et gasoil), entretien et réparation du véhicule, entretien du bâtiment, les matières premières et les frais de publicités varient.

**Hypothèse d'analyse 2:** Les taux d'inflation prévus pour les prochaines années (Référence année 0) en suivant l'hypothèse d'une croissance arithmétique sont les suivants:

Années	1	2	3	4	5
Taux d'inflation	2%	3%	4%	5%	6%

L'impôt sur le revenu est de 25% applicable à partir du moment où le résultat est positif.

✓ Amortissements techniques

L'amortissement des investissements est prévu suivant la durée de vie d'utilisation ci-dessous :

- Installations et aménagements 3 ans
- Construction de bâtiment 20 ans
- Machine est équipement 10 ans
- Matériel et mobilier de bureau 5 ans
- Véhicule 5 ans

✓ Le Fonds de Roulement (FDR)

Le Fonds de Roulement est calculé suivant les éléments suivants:

- Désignation : Unité/période
- Farine 270 sacs
- Sel 11 sacs
- Améliorant 11 sacs
- Levure 11 sacs
- Personnel 1 mois

Electricité	4 mois
Gasoil	1 mois
Frais généraux	1 mois
Eau	4 mois
Entretien et réparation du véhicule	1 mois
Entretien des bâtiments	1 mois
Avantage fournisseur	1 mois

En général, dans le secteur de la boulangerie, seulement un mois de Fonds de Roulement suffit pour démarrer l'activité d'autant plus que les achats de pains se font au comptant. Par conséquent la boulangerie est déjà autonome dès ses premières ventes. Mais pour respecter l'esprit du programme, pour certains postes en l'occurrence l'électricité et l'eau il est prévu quatre (4) mois dans l'estimation du Fonds de Roulement.

## 6. Calendrier des réalisations

### • Phase d'équipement

La phase du début des investissements est prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2011 par l'acquisition de l'équipement matériel lourd, installation et les différents tests nécessaires des deux lignes de production et autres immobilisations. Le début de l'activité est estimé au 1<sup>er</sup> janvier 2012. Il s'agit essentiellement:

- ✓ Terrain
- ✓ Bâtiment
- ✓ Aménagement et installation
- ✓ Matériel et mobilier de bureau
- ✓ Véhicule

### • Phase de démarrage et de montée en production

Le démarrage est prévu pour janvier 2012 et la montée en production à partir de l'année 2013

### • Période croisière

Elle commencera en janvier en janvier 2014.

## 7. Le Coût du projet

Le coût du projet est constitué de deux éléments: les investissements et le Fonds de Roulement respectivement de deux cents quatre vingt dix millions cent soixante milles (290 160 000) FCFA et trois millions six cents soixante mille quatre cent cinquante et huit (3 660 458) FCFA. Le coût total du projet (CP) = Investissement initial + Fonds de Roulement (FDR)

$CP = 290\ 160\ 000 + 3\ 660\ 458 = 293\ 820\ 458$  FCFA (deux cents quatre vingt treize millions huit cents vingt milles quatre cents cinquante et huit)

Les investissements en équipement représentant plus de soixante dix pourcent (70%) du coût global du projet et un Fonds de Roulement, évalué à moins de 5% du coût du projet répondent ainsi parfaitement aux deux critères fondamentaux du programme PLASEPRI.

En conclusion de cette étude, la capacité de production de pains en première année est de soixante dix milles deux cents (70 200) baguettes de pains avec une technologie industrielle. La plupart de l'équipement est importé et nécessitant par conséquent un financement assez important pour le démarrage de l'activité.

L'étape suivante consiste en l'étude organisationnelle et institutionnelle. Elle s'articule autour du statut juridique et l'organisation du projet.

## CHAPITRE II - L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE, FINANCIERE ET RECOMMANDATIONS

Un dispositif organisationnel efficace et rigoureusement suivi est nécessaire afin de garantir la réussite de notre projet. Des points clés comme le statut juridique du projet (dont le choix doit être judicieux afin d'en mesurer la portée sur l'activité financière en termes de fiscalité, l'organigramme), les rôles et profils du personnel ou encore l'organigramme seront abordés,

### Section 1 : Analyse organisationnelle

#### 1. Le statut juridique du projet

C'est une entreprise privée de droit sénégalais. Elle adoptera la forme juridique de Société Anonyme. La société a pour objet la production et la commercialisation de baguettes de pains. Elle a pour dénomination « *Mburu SA* », nom sous lequel la baguette de pain sera commercialisée avec le siège social fixé à Touba. La durée de la société expirera à quatre vingt dix neuf ans (99) ans après la date de son immatriculation au Régime de Commerce et Crédit

Mobilier sauf prorogation ou dissolution. Le capital social est de vingt millions (20 000 000) de FCFA divisé en actions de dix milles (10 000) FCFA soit deux milles (2000) actions. L'apport personnel de l'unique associé du projet, d'origine italienne, est de 25% du coût du projet.

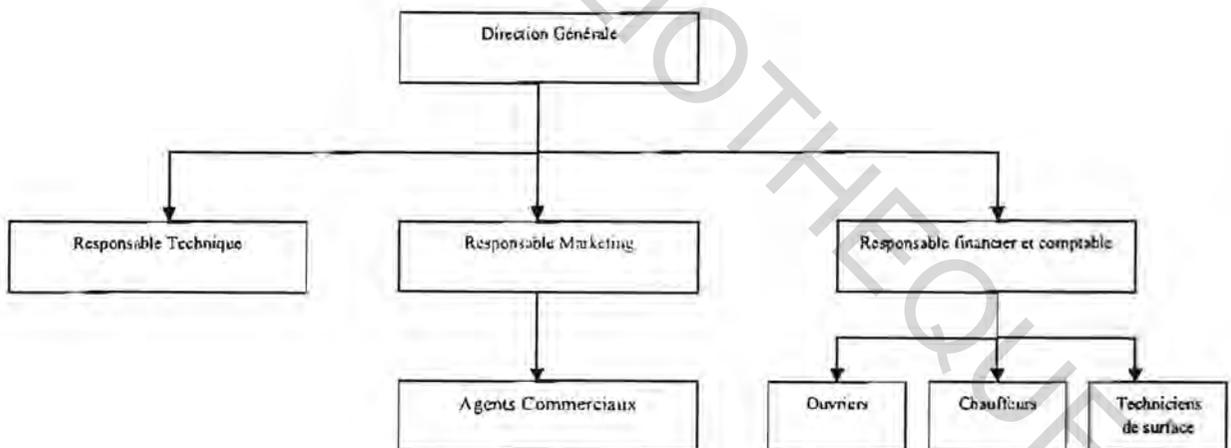
## 2. L'organisation du projet

L'organisation de projet sera de type fonctionnel et comprendra avec trois grands services et une direction générale à savoir :

- ✓ Un Service Technique
- ✓ Un Service Marketing
- ✓ Un Service Financier et Comptable
- ✓ Une direction générale

## 3. L'organigramme du projet

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit



Sources : Nous mêmes

## 4. Les rôles et profils du personnel

- ✓ Le Directeur Général

Il est l'acteur clé du projet. Il est le responsable du succès ou de l'échec de l'entreprise. Il coordonne la production, le marketing, la finance, inculque une véritable culture d'entreprise,

supervise les ressources humaines, le respect des normes de sécurité et les ventes. Il est présent à toutes les étapes de montage du projet.

Il doit être titulaire d'un diplôme de niveau BAC+5 en gestion des projets plus cinq (5) années d'expériences professionnelles de préférence dans le domaine de la boulangerie industrielle. Certaines des caractéristiques qu'il devrait avoir dans l'idéal sont :

- Capacité à prendre des décisions
- Intelligence
- Capacité d'analyse et de synthèse
- Capacité de communication et d'écoute
- Esprit critique
- Intégrité morale et éthique
- Capacité de leadership.

✓ Le Responsable technique

Il a en charge la gestion des ressources et moyens techniques de l'entreprise. Il dirige et coordonne l'ensemble des activités suivantes : fabrication, entretien, maintenance et gestion de la production en relation avec le directeur général. Il coordonne également toutes les études d'investissements industriels et veille au développement du savoir-faire technique de l'entreprise, à l'efficacité des moyens de production et à l'optimisation des installations industrielles. Il supervisera également tous les achats liés à l'approvisionnement en matières premières nécessaires à la production. Le responsable technique est titulaire d'un diplôme de niveau BAC+5 en sciences et techniques plus 5 années d'expériences professionnelles de préférence dans le domaine de la boulangerie industrielle.

✓ Le responsable comptable et financier

Il a pour missions principales de :

- Assurer la gestion financière et comptable de la boulangerie
- Gérer les comptes banques et tenir les états de rapprochement bancaires
- Tenir la comptabilité
- Payer les factures et salaires
- Préparer les Etats financier

- Elaborer les bulletins de paie du personnel
- Effectuer tout travail en rapport avec la comptabilité et la finance de la boulangerie

Le titulaire du poste est issu d'une formation supérieure de niveau BAC+5 en comptabilité et gestion financière plus trois (3) années d'expériences professionnelles.

- ✓ Le responsable marketing

Il a pour missions principales de :

- Mettre en place un plan d'action marketing
- Faire la promotion du pain issu des unités de production
- Déterminer le réseau des clients
- Entretien de la clientèle

Le titulaire de ce poste de travail a sous sa responsabilité tous les agents commerciaux. Il est titulaire d'un diplôme de niveau BAC+5 en intelligence marketing avec 3 années d'expériences professionnelles.

- ✓ Les agents commerciaux

Ils sont responsables de la vente des pains issus des unités de production aux populations. Il est titulaire d'un diplôme de niveau BAC+2 en gestion commerciale plus une année d'expérience professionnelle.

- ✓ Les techniciens de surfaces ou personnel de nettoyage

Les techniciens de surfaces devront veiller à ce que toutes les installations et dépendances soient en bon état d'ordre et de propreté pour l'exercice de l'activité. Ils n'ont pas besoin de formation spécifique mais d'une disposition claire au service et de capacité de travail ainsi que d'organisation.

- ✓ Les ouvriers

Ils se chargeront de la réalisation des activités du processus productif de la boulangerie industrielle. Le profil requis devrait être dans l'idéal celui d'une personne ayant des connaissances et de l'expérience dans la boulangerie. Il devra remplir les caractéristiques de bases suivantes :

- Responsable
- Capacité de travail

- Intégrité morale
- Certaine aptitude manuelle

## Section 2 : Analyse financière et recommandations

Un projet n'a de raison d'existence que de part sa capacité à dégager des cash flows positifs qui lui permettent d'honorer d'une part ses engagements vis-à-vis de ses fournisseurs mais également d'assurer les salaires et charges de son personnel d'autre part afin d'en assurer sa durabilité. La section qui suit va nous permettre d'apprécier la rentabilité du projet grâce aux variables énoncées plus haut entre autre la Valeur Actuelle Nette ou VAN, le Taux de Rentabilité Interne ou TRI ou encore le Délai de Récupération du Capital (DRC), le Risque Financier pour ne citer que ces variables

### 1. Analyse financière

#### 1.1 - Schéma de financement

Le coût global du projet est de 293 820 458 FCFA et sera financé à hauteur de 25% sur fonds propres et 75% par la Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie (PLASEPRI).

✓ Capitaux propres	73 455 114.5 FCFA
✓ Montant des emprunts	220 365 343.5 FCFA
✓ Taux d'intérêt	7%
✓ Durée	10 ans (1 an de différée)

Le remboursement de l'emprunt se fera par annuité constante d'un montant de 33 823 099 FCFA. Le paiement des intérêts va de 15 425 574 FCFA la première année à 2 212 726 FCFA la dixième année. (Voir annexe tableau N°3)

#### 1.2 Type de financement et niveau du risque financier

Le projet est autonome financièrement déjà dès la première année d'activité. Il faut un financement à court terme d'un an. Le risque financier lié au projet est nul.

#### 1.3 Rentabilité financière du projet

La rentabilité financière du projet s'apprécie à travers les éléments ci-dessous :

### 1.3.1 L'Analyse Financière Sommaire (AFS)

#### ▪ Echancier des flux financiers

Le projet a une durée de vie de dix (10) ans. L'année de croisière correspondant à la troisième année, c'est-à-dire en 2014, les recettes et les dépenses se chiffrent respectivement à dix milliards huit cents millions (10 800 000 000) de FCFA et deux milliards six cents quatre vingt dix neuf millions quatre cents soixante et dix milles (2 699 470 000) FCFA.

Les flux financiers sont excédentaires déjà dès la première année de l'activité deux milliards cinq cents quarante trois millions sept cents quarante quatre milles quatre cents cinquante et cinq (2 543 744 455) de FCFA et ce, sur toute la durée de vie du projet en raison de la nature même de l'activité qui exige des paiements au comptant. Cela permet au projet de dégager des flux nets positifs à même de couvrir les investissements initiaux et autres dépenses d'exploitations.

La Valeur Actuelle Nette (VAN) : A 30% la VAN est de dix neuf milliards onze millions six cents quarante un mille six cent quatre vingt dix (19 011 641 690) FCFA. Celle-ci étant toujours positive il n'y a donc pas de TRI. Le projet est donc rentable à priori.

Le Rendement de l'Unité Monétaire Investie RUMI (encore dit indice de profitabilité) : représente la contrepartie monétaire pour chaque franc investi. Le projet dégage 191 FCFA pour un franc investi.

Le Délai de Récupération du Capital (DRC) : Ce délai est de très court terme (un an au plus).

L'ensemble des ces indicateurs sont en annexes (Voir Echancier des Flux Financiers : **Tableau N° 1**)

### 1.3.2 L'Analyse financière détaillée (AFD)

#### ▪ Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements varient de trente deux millions huit cents soixante six milles six cents soixante sept (32 866 667) FCFA la première année d'activité à trente trois millions quatre cents quatre vingt dix huit milles cent soixante treize (33 498 173) FCFA la dernière en fonction des périodes de renouvellement des investissements. (Voir **Tableau des Amortissements N°2**)

### ▪ **Compte de Résultat Prévisionnel**

Le résultat est bénéficiaire sur toute la période et varie entre deux milliards cent trente deux millions six cents quatre vingt dix sept milles huit cents seize (2 132 697 816) FCFA la première année à six milliards quatre cents trente huit millions zero trente huit deux cents trois virgule trente huit ( 6 438 038 203,38) FCFA avec un bénéfice moyen (BM) estimé à cinq milliards sept cents vingt sept millions sept cents cinquante et six milles deux cents trente et un( 5 727 756 231) FCFA chaque année.

La capacité d'Autofinancement (CAF) traduit la capacité pour l'entreprise de s'autofinancer, de rembourser ses dettes et de faire face à ses engagements. La CAF est largement positive tout le long de ce projet.

L'entreprise a une capacité d'autofinancement moyenne de cinq milliards sept cents soixante millions cinq cents quatre vingt huit milles six cents quarante huit (5 760 588 648 FCFA) ce qui du reste, paraît très suffisant pour honorer le paiement des dividendes, le renouvellement et le service de la dette. Le Ratio CAF Moyen/Principal Moyen qui est de 261 est largement au-delà de 1,5. (261 >1,5). Ce qui confirme la rentabilité financière de ce projet.

Le Retour sur Investissement (ROI) est de plus de 100% ce qui paraît très satisfaisant (Voir Le Compte de Résultat Prévisionnel Tableau 4)

### ▪ **Tableau d'Equilibre Ressources Emplois**

Le projet est équilibré sur le plan de la trésorerie car les soldes de trésoreries de fin d'année sont tous positifs de la première année 3 660 458 FCFA à la dernière année cinquante sept milliards deux cents cinquante cinq millions trois cents quatre vingt six milles quatre cents quatre vingt cinq (57 255 386 485) FCFA Le projet n'a donc aucun problème de trésorerie.

### ▪ **Rentabilité du point de vue des Actionnaires, des Fonds propres et des Capitaux investis**

Du point de vue des actionnaires, à 30% la Valeur Actuelle Nette (VAN) est de quatre milliards cent deux millions quatre cents cinquante trois milles six cents cinquante quatre (4 102 453 654) FCFA, tandis qu'avec le même taux elle est égale à quinze milliards zéro six millions huit cents quatre vingt dix milles deux cents quarante (15 006 890 240) FCFA au niveau des fonds propres. Au niveau des capitaux investis, à 30% la Valeur Actuelle Nette (VAN) est de

treize milliards neuf cents quatre vingt dix huit millions quatre cents vingt cinq mille zéro soixante et trois (13 998 425 063) FCFA. En somme toutes les VAN sont positifs. Il n'y a donc pas de TRI.

D'une manière générale, tous les indicateurs du projet sont très satisfaisants (Voir Annexes Tableau 6)

#### 1.4 Analyse de la sensibilité

Le test de sensibilité est une technique qui permet essentiellement d'identifier les variables qui influencent le plus la rentabilité du projet ou celles qui sont le plus susceptibles de la compromettre. Pour ce faire, l'analyste sélectionne un certain nombre de variables clés et, à tour de rôle, évalue leur impact sur la viabilité du projet.

Cette analyse repose sur un certain nombre d'hypothèses à savoir :

- une baisse de 10% du prix de vente ;
- une variation à la hausse ou à la baisse de 10% des charges d'exploitation ;
- une augmentation de 10% du coût du projet ;
- une baisse de 10% du chiffre d'affaires ;
- ou encore en combinant certaines hypothèses pour en mesurer l'impact sur la rentabilité du projet.

Dans le secteur de la boulangerie le prix est réglementé et donc pris dans cette analyse comme une donnée, il sera donc question d'agir successivement sur d'autres variables beaucoup plus sujettes aux variations notamment les dépenses d'exploitation à faire varier à la hausse de 10%, une baisse du chiffre d'affaires dans la même proportion et le du coût matériel d'exploitation. Puis en combinant à la fois ces trois hypothèses il sera question de mesurer la viabilité financière du projet :

##### **Hypothèse 1 : Baisse du chiffre d'affaires de 10%**

En dépit de la baisse du chiffre d'affaires de 10% (quantité de pains vendues : soixante et cinq millions (65 000 000) baguettes l'année) les VAN associées demeurent toujours très positives. Le projet est rentable et il ne court aucun risque de financer un tel projet. (Voir Annexes Tableau 7)

### **Hypothèse 2 : Hausse des dépenses d'exploitation de 10%**

Malgré cette hausse des dépenses d'exploitation de 10% les VAN associées demeurent toujours positives et donc un projet toujours rentable. (Voir Annexes Tableau 8)

### **Hypothèse 3 : Hausse du coût du matériel d'exploitation de 10%**

Le projet demeure encore rentable et il ne court aucun risque de le financer (Voir Annexes Tableau 9)

### **Hypothèse 4 : Hypothèse combinatoire**

En combinant à la fois les hypothèses pessimistes précédentes c'est à dire d'une baisse du chiffre d'affaire, d'une hausse des dépenses d'exploitation et du coût du matériel dans les proportions de 10%, le projet demeure toujours rentable. (Voir Annexes Tableau 10)

En somme tous les indicateurs montrent clairement que le projet est rentable et qu'il n'est pas risqué d'engager des fonds pour le financer.

## 2. Recommandations et conseils de gestion

Les recommandations liées à l'étude s'articulent autour de trois niveaux : au niveau de l'Etat de la PLASEPRI et du promoteur.

- **Au niveau de l'Etat**

- ✓ Il est plus primordiale pour l'Etat de voir comment rationaliser au mieux les structures d'appui aux projets dans le pays car nombreuses sont celles dont l'efficacité n'est pas démontrée.
- ✓ L'Etat gagnerait également à savoir comment optimiser le taux de consommation des ressources financières disponibles dans le cadre des programmes bilatéraux et multilatéraux
- ✓ La mise en place d'un système de suivi continu afin d'apprécier les contraintes et dégager des solutions pour une plus grande célérité de l'élaboration et de la mise en œuvre de projets surtout au Sénégal
- ✓ Une politique de subvention doit être envisagée en vue d'atténuer au niveau local l'impact des fluctuations des cours des matières première et leur répercussions sur le bien être des consommateurs et tous les acteurs de la chaîne de production.
- ✓ Adopter des mesures fiscales favorables aux importations des intrants destinés à la fabrication du pain.
- ✓ Mettre en place un dispositif de veille et de suivi des cours en vue de prévenir et d'anticiper les fluctuations des cours des intrants sur le marché mondial
- ✓ Promouvoir les produits et intrants locaux souvent substituables aux importations.
- ✓ Mettre en place une politique visant à la professionnalisation du secteur de la boulangerie.

- **Au niveau de la PLASEPRI**

Au niveau de la Plateforme d'Appui au Secteur Privé et à la Valorisation de la Diaspora Sénégalaise en Italie (PLASEPRI) il est préconisé :

- ✓ La mise en place d'un dispositif qui permettra de suivre le taux de décaissement et apprécier la consommation des fonds disponibles avant l'échéance de la ligne de financement
- ✓ L'organisation de sessions de sensibilisation par régions aussi bien à l'intention des résidents sénégalais que de la diaspora, en particulier ce vivant en Italie en vue de faire connaître davantage le programme.
- ✓ L'organisation à l'égard des membres de l'Unité de Programme d'ateliers de formation sur les techniques d'analyse des projets en tenant compte des spécificités liées du programme. L'objectif étant de permettre aux experts de l'UP d'identifier efficacement et financer positivement de bons projets
- ✓ L'organisation des séances de formation à l'intention des promoteurs sur les techniques de conception des projets destinés au financement PLASEPRI
- ✓ L'organisation des séances d'explication sur le canevas de présentation des projets destinés au financement PLASEPRI.
- ✓ Mettre en place un système de suivi efficace des projets soumis à l'Unité de Programme notamment depuis leur réception jusqu'à l'analyse par les membres de l'UP. afin d'améliorer la célérité dans le traitement des dossiers
- ✓ L'élaboration d'un modèle de business plan unique et allégé intégrant les spécificités du canevas de présentation de projet destinés à tous promoteurs intéressés au financement PLASEPRI.
- ✓ Allégé la procédure de décaissement au niveau de la banque et des autres partenaires du programme des fonds et ce, après la validation d'un projet par l'Unité de Programme.

- **Au niveau du promoteur :**

Les recommandations se déclinent en conseils de gestion. En effet le secteur de la boulangerie est réputé être une activité très rentable. Toutefois demeure confronté à un certains nombres de tendances lourdes. Sans être exhaustifs citons notamment :

- ✓ la hausse fréquente du coût des intrants qui affecte le considérablement la production.

- ✓ le prix du sac de farine de 50kg qui est sujet à des fluctuations régulières et pénalisantes
- ✓ l'absence de professionnels et de centres formations de personnels au métier de la boulangerie
- ✓ La TVA sur les importations de matières premières destinées à la fabrication du pain (le blé et autres inputs) est une mesure visant à surenchérir l'output qu'est le pain

Il en résulte donc que la réussite d'une telle activité dépend de facteurs clés de succès dont la parfaite connaissance est primordiale pour assurer à la fois la rentabilité et la durabilité du projet.

Les recommandons à l'égard des promoteurs souhaitant se lancer dans un tel projet peuvent se résumer en ces points suivants à savoir de:

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

- ✓ Enfin le dernier facteur clé de succès est relatif à l'administration même du projet qui peut conditionner la réussite ou l'échec du projet. Le conseil lié à cet aspect est relatif à la programmation efficace des tâches et une bonne définition des fonctions. Cette précaution a pour avantage de minorer les risques de gaspillage des ressources imputables aux lenteurs et autres goulots d'étranglement constatés dans le fonctionnement des différents services techniques ou financières du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION GENERALE

Aucune œuvre n'étant parfaite, cette étude n'a pas la prétention d'être exhaustive sur la question relative à la conception de projets d'investissement. Cette proposition de démarche n'est donc pas une panacée et ne saurait être transposable à toutes les situations. Elle se veut une orientation d'une part, pour les promoteurs et futurs créateurs d'entreprises résidents au Sénégal et en Italie, d'origine sénégalaise, de disposer d'une démarche simple dans le cadre d'une conception de projet destiné au financement PLASEPRI, et d'autre part elle vise à mettre en évidence les facteurs clés de réussite et d'échec relativement au secteur de la boulangerie.

Grâce à une méthodologie de travail basée sur des variables et des indicateurs élaborés à partir d'une revue de la littérature, il a été démontré l'existence du lien étroit entre la démarche de conception et la rentabilité du projet. Les résultats auxquels l'étude est parvenue semblent satisfaisants et indiquent clairement que le projet est rentable financièrement en témoignant les indicateurs de rentabilité. Il ressort donc d'après ces résultats qu'un projet bien conçu et suivant une démarche bien définie peut être très rentable.

Le choix du secteur de la boulangerie et en particulier la boulangerie industrielle n'est donc qu'un prétexte pour mettre en œuvre les différentes étapes de conception de projets destinés au financement PLASEPRI comme il aurait pu être appliqué à un autre secteur d'activité. L'objectif étant le respect d'une démarche simple et rigoureuse de la conception des projets afin de garantir une rentabilité.

De cette étude des enseignements mettant en exergue plusieurs aspects peuvent être tirés:

D'abord relativement à l'analyse du marché et des besoins, il ressort de cette étude que le secteur de la boulangerie représente un marché réel, existe bel et bien et à rentabilité certaine dans la cité du Mouridisme.

Ensuite relativement à la faisabilité technique cette étude exige des investissements importants en termes d'équipement et de moyens financiers en raison de la nature même du projet. Toutefois les dispositions du code d'investissement du pays sont très favorables à ce type de projet.

Enfin dans la conception d'un tel projet cette étude a été aussi l'occasion d'apprécier, les difficultés des consultants essentiellement liées à l'obtention de statistiques et d'informations

fiables pour la simple raison que le secteur n'est pas encore suffisamment bien organisé et est encore dominé par l'informel.

En termes de validité interne, les résultats de l'étude doivent être pris avec une certaine réserve dans la mesure où certaines données ont été reconstituées par interpolation à partir d'informations recueillies sur le terrain et de certaines statistiques qui n'ont pas toujours été actualisées.

En termes de validité externe la faisabilité de ce projet indique clairement que cette étude peut valablement être adaptée dans un environnement autre que le Sénégal en particulier les pays de la sous-régions qui ont pour la plus part des économies qui ne sont pas éloignées les unes des autres.

Comme c'est le cas de toute étude, celle-ci a été aussi délimitée afin de mieux l'apprécier et la mener dans un espace temporel et géographique bien défini. Aussi serait-il souhaitable qu'elle puisse être complétée ou susciter d'autres réflexions sur par exemple:

La mesurer de l'impact ou la portée des projets financés dans le cadre du programme PLASEPRI et leur contribution à l'économie sénégalaise?

Ou encore

Comment mettre en place des structures d'appui pouvant faciliter l'élaboration et l'exécution de projets d'investissement?

**ANNEXES**

NB : Les résultats contenus dans les tableaux ont été obtenus à partir de l'application Excel et arrondis à deux chiffres après la virgule. Les chiffres en entier sont précisés dans le corps du mémoire

TABLEAU 1 ECHEANCIER DES FLUX FINANCIERS

Rubriques	Année 0	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	V.R
<b>Investissements et renouvellements</b>													
Terrains	15,16												15,16
Bâtiments	20	20											10
Installations et aménagements	2	3				2				2			2
Matériels d'exploitation	210	10											0
Biens d'équipement	10	5						10					10
Matériels et outillages	10	4					10				10		0
Matériels roulant	6	5						6					6
Points de ventes	15	5						15					15
Non valeurs: frais juridiques	2	3											
<b>Sous Total Investissement et Renouvellements</b>	<b>290,16</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>27,66</b>
<b>Dotation en FDR</b>													
			<b>1,28</b>	<b>1,10</b>	<b>1,28</b>								
<b>Dépenses d'exploitation</b>													
Matières premières			762,52	1 416,12	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64
Eau			0,67	1,26	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92
Electricité			61,17	113,60	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77
Gasoil			38	70,20	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Frais généraux			1,5	2,73	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
Salaires et charges de personnel			79,26	147,19	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44
Entretien et réparation du véhicule			0,4	0,72	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Entretien des bâtiments			0,8	1,56	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Frais de publicité			0,7	1,30	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
<b>Sous Total Dépenses d'Exploitation</b>			<b>944,81</b>	<b>1 754,66</b>	<b>2 699,47</b>								
<b>Total Flux de Sortie</b>	<b>290,16</b>		<b>946,10</b>	<b>1 755,75</b>	<b>2 700,75</b>	<b>2 701,47</b>	<b>2 709,47</b>	<b>2 730,47</b>	<b>2 701,47</b>	<b>2 699,47</b>	<b>2 709,47</b>	<b>2 732,47</b>	
<b>Recettes d'Exploitation</b>													
Ventes totales de pains			3 780	7 020	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800
Reprise FDR													3,66
Valeur résiduelle													27,66
<b>Sous Total Recettes d'Exploitation</b>	<b>0</b>		<b>3 780</b>	<b>7 020</b>	<b>10 800</b>	<b>10 831</b>							
<b>Flux Nets Annuels</b>	<b>-290,16</b>		<b>2833,90</b>	<b>5264,25</b>	<b>8099,25</b>	<b>8098,53</b>	<b>8090,53</b>	<b>8069,53</b>	<b>8098,53</b>	<b>8100,53</b>	<b>8090,53</b>	<b>8098,85</b>	
<b>Flux Nets Cumulés</b>	<b>-290,16</b>		<b>2543,74</b>	<b>7807,99</b>	<b>15907,24</b>	<b>24005,77</b>	<b>32096,30</b>	<b>40165,83</b>	<b>48264,36</b>	<b>56364,89</b>	<b>64455,42</b>	<b>72554,27</b>	
Coefficient d'actualisation à 30%	1		1,3	1,69	2,20	2,86	3,71	4,83	6,27	8,16	10,60	13,79	
<b>VAN à 30%</b>	<b>-290,16</b>		<b>2179,93</b>	<b>3114,94</b>	<b>3686,50</b>	<b>2835,52</b>	<b>2179,02</b>	<b>1671,81</b>	<b>1290,53</b>	<b>993,04</b>	<b>762,93</b>	<b>587,48</b>	
Coefficient d'actualisation à 90%	1		1,9	3,61	6,86	13,03	24,76	47,05	89,39	169,84	322,69	613,11	
<b>VAN à 90%</b>	<b>-290,16</b>		<b>1491,53</b>	<b>1458,24</b>	<b>1180,82</b>	<b>621,43</b>	<b>326,75</b>	<b>171,52</b>	<b>90,60</b>	<b>47,70</b>	<b>25,07</b>	<b>13,21</b>	
TRI													

### CALCUL DU FONDS DE ROULEMENT (FDR)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3
Coefficient d'activités	35%	65%	100%
Besoins en FDR			
Matières premières ( 21 jours )	44,48	82,61	127,09
Eau (4mois)	0,11	0,21	0,32
Electricité (4 mois)	10,20	18,93	29,13
Gasoil (1 mois)	3	5,85	9
Salaires (1 mois)	7	12	19
Entretien et réparation du véhicule (1mois)	0,03	0,06	0,09
Entretien des bâtiments (1 mois)	0,07	0,13	0,20
Frais généraux (1 mois)	0,12	0,23	0,35
Frais de publicité (1mois)	0,06	0,11	0,17
<b>Total besoins</b>	<b>64,82</b>	<b>120,39</b>	<b>185,21</b>
Crédit Fournisseur (1mois)	63,54	118,01	181,55
<b>Besoins Net en Fonds de Roulement</b>	<b>1,28</b>	<b>2,38</b>	<b>3,66</b>
Dotation FDR	1,28	1,10	1,28
Reprise FDR			3,66

Le coût du Projet (CP) nécessaire pour démarrer le projet est obtenu en cumulant les le Fonds de Roulement (FDR) et les Investissements fixes

$$CP = 290\ 160\ 000 + 3\ 660\ 458 = 293\ 820\ 458 \text{ FCFA}$$

Le Rendement de l'Unité Monétaire Investie (RUMI) est de 191.02 FCFA pour un Franc investi

Le type de financement requis : il faut un financement dont la durée de remboursement est supérieure à un an

Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) est donné par la formule :

$$TRI = Tf + (TF - Tf) \times VAN Tf / (VAN Tf - VAN TF)$$

Avec:

Tf : Taux faible

TF : Taux Fort

VAN TF : VAN au taux Fort

VAN Tf : VAN au taux faible

Le Risque Financier étant le nombre d'années de flux cumulés négatifs rapporté à la durée du projet est nul d'autant plus que le projet dégage dès sa première année d'activité des flux positifs.

TABLEAU 2 TABLEAU DES AMORTISSEMENTS

Rubriques	Année 0	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	V.R
taux d'inflation			0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	
Coefficient d'inflation			1,02	1,03	1,04	1,05	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	
Terrains	15,16												15,16
Bâtiments	20	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Installations et aménagements	2	3	0,67	0,67	0,67	0,70	0,70	0,70	0,74	0,74	0,74	0,79	0
Matériels d'exploitation	210	10	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21,00	0
Biens d'équipement	10	5	2	2	2	2	2	2,12	2,12	2,12	2,12	2,25	0
Matériels et outillages	10	4	3,33	3,33	3,33	3,33	3,63	3,63	3,63	3,63	3,75	3,75	2,5
Matériel roulant	6	5	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,27	1,27	1,27	1,27	1,35	0
Points de ventes	15	5	3	3	3	3	3	3,18	3,18	3,18	3,18	3,37	0
Non valeurs: frais juridiques	2	3	0,67	0,67	0,67								0
Dotations aux Amortissements			32,87	32,87	32,87	32,233	32,43	32,81	32,85	32,85	33,06	33,50	27,7

## SCHEMA DE FINANCEMENT

Coût du Projet	293,82
Capitaux propres 25 %	73,46
Emprunts	220,37
Taux (7%)	7%
Durée (10ans dont 1an de différé)	9
Annuité constante	33,82

Dividende 7,35

Emplois		Ressources	
Investissements	290,16	Capitaux propres	73,46
BFR	3,66	Emprunt	220,37
<b>Total</b>	<b>293,82</b>	<b>Total</b>	<b>293,82</b>

NB :

Le taux d'amortissement de l'emprunt choisis est lié aux critères de priorités définis dans l'accord ACRE entre les partenaires du programme. Le taux nominal est de 8% qui peut baisser (jusqu'à 6%) lorsque les critères de priorité sont satisfaits.

Les dividendes représentent 10% des capitaux propres

TABLEAU 3 TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Capital restant dû	220,37	220,37	220,37	201,97	182,28	161,22	138,68	114,57	88,76	61,15	31,61
Intérêt		15,43	15,43	14,14	12,76	11,29	9,71	8,02	6,21	4,28	2,21
Remboursement Principal		0,00	18,40	19,69	21,06	22,54	24,12	25,80	27,61	29,54	31,61
Annuité constante		15,43	33,82	33,82	33,82	33,82	33,82	33,82	33,82	33,82	33,82

TABLEAU 4 COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
coefficient d'inflation (0)	1,02	1,03	1,04	1,05	1,05	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06
Produits d'exploitation (1)	3780	7020	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10800	10831
Charges d'exploitation (2)	944,81	1764,66	2699,47	2699,47	2699,47	2699,47	2699,47	2699,47	2699,47	2699,47
Marge brute (3)=(1)-(2)	2835,19	5265,34	8100,53	8100,53	8100,53	8100,53	8100,53	8100,53	8100,53	8131,85
EBE en monnaie courante (4)= (3)*(0)	2891,89	5423,31	8424,55	8505,56	8586,56	8586,56	8586,56	8586,56	8586,56	8619,76
Dotations amortissements (5)	32,87	32,87	32,87	32,23	32,43	32,81	32,85	32,85	33,06	33,50
Résultats d'Exploitation (6)=(4)-(5)	2859,02	5390,44	8391,68	8473,32	8554,13	8553,76	8553,71	8553,71	8553,50	8586,26
Produits financiers (7)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges financières (8)	16,43	16,43	14,14	12,76	11,29	9,71	8,02	6,21	4,28	2,21
Résultat Financier (9)= (7)-(8)	-16,43	-16,43	-14,14	-12,76	-11,29	-9,71	-8,02	-6,21	-4,28	-2,21
Résultat des activités ordinaires (10)= (9)+(6)	2843,60	5375,01	8377,55	8460,56	8542,84	8544,05	8545,70	8547,50	8549,22	8584,05
Impot sur les Résultat( 25%) (11)	710,90	1343,75	2094,39	2115,14	2135,71	2136,01	2136,42	2136,88	2137,31	2146,01
Résultats net (12) = (10)-(11)	2132,70	4031,26	6283,16	6345,42	6407,13	6408,04	6409,27	6410,63	6411,92	6438,04
Capacité d'auto-financement(CAF) (14)=(12)+(5)	2165,56	4064,13	6316,03	6377,66	6439,97	6440,84	6442,12	6443,47	6444,98	6471,54

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Bénéfice Moyen (BM)	5 727,76
Cout du Projet (CP)	293,82
ROI = BM/CP x 100	19,49

RATIO CAF MOYEN/PRINCIPAL MOYEN

CAF Moyenne	5760,59
Principal Moyen	22,04
Ratio CAF Moyenne/ Principal Moyen	261,41

TABLEAU 5 : TABLEAU DES EQUILIBRES RESSOURCES - EMPLOIS

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
<b>Coefficient d'inflation</b>		1,02	1,03	1,04	1,05	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06
<b>Ressources</b>											
CAF		2165,56	4064,13	6316,03	6377,66	6439,57	6440,84	6442,12	6443,47	6444,98	6471,54
Capitaux propres	73,45										
Emprunts	220,37										
Valeur résiduelles											27,66
Reprise FDR											3,66
<b>Total Ressources (1)</b>	<b>293,82</b>	<b>2165,56</b>	<b>4064,13</b>	<b>6316,03</b>	<b>6377,66</b>	<b>6439,57</b>	<b>6440,84</b>	<b>6442,12</b>	<b>6443,47</b>	<b>6444,98</b>	<b>6502,86</b>
<b>Emplois</b>											
Investissements et renouvellements	290,16	0	0	0	2	10	31	2	0	10	33
Remboursement Principal		0	18,40	19,69	21,06	22,54	24,12	25,80	27,61	29,54	31,61
Dotation en FDR		1,28	1,10	1,28							
Dividendes	0	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,36	7,35	7,35	7,35	7,35
<b>Total Emplois (2)</b>	<b>290,16</b>	<b>8,63</b>	<b>26,84</b>	<b>28,31</b>	<b>30,41</b>	<b>39,88</b>	<b>62,46</b>	<b>35,15</b>	<b>34,96</b>	<b>46,89</b>	<b>71,96</b>
<b>Solde de Trésorerie (3)= (1)-(2)</b>	<b>3,66</b>	<b>2166,94</b>	<b>4037,29</b>	<b>6287,71</b>	<b>6347,25</b>	<b>6399,68</b>	<b>6378,38</b>	<b>6406,97</b>	<b>6408,52</b>	<b>6398,09</b>	<b>6430,90</b>
<b>Solde cumulé</b>	<b>3,66</b>	<b>2160,60</b>	<b>6197,88</b>	<b>12485,60</b>	<b>18832,85</b>	<b>25232,53</b>	<b>31610,91</b>	<b>38017,88</b>	<b>44426,40</b>	<b>50824,49</b>	<b>57255,39</b>
<b>Trésorerie début d'année</b>	<b>0</b>	<b>3,66</b>	<b>2 160,60</b>	<b>6 197,88</b>	<b>12 485,60</b>	<b>18 832,85</b>	<b>25 232,53</b>	<b>31 610,91</b>	<b>38 017,88</b>	<b>44 426,40</b>	<b>50 824,49</b>
<b>Trésorerie fin d'année</b>	<b>3,66</b>	<b>2 160,60</b>	<b>6 197,88</b>	<b>12 485,60</b>	<b>18 832,85</b>	<b>25 232,53</b>	<b>31 610,91</b>	<b>38 017,88</b>	<b>44 426,40</b>	<b>50 824,49</b>	<b>57 255,39</b>

TABLEAU 6 RENTABILITE DU POINT DE VUE DES ACTIONNAIRES, DES CAPITAUX INVESTIS ET DES FONDS PROPRES :

RENTABILITE AUX NIVEAUX DES ACTIONNAIRES

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Capitaux propres	- 73,45										
Dividendes		7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35
Tresorerie (finale)											57 255,39
Flux des actionnaires	- 73,45	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	57 262,73
VAN	30%	4102,45									
TRI=		97%									

RENTABILITE DES CAPITAUX INVESTIS

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Flux nets annuels	-290,16	2833,90	5264,25	8099,25	8098,53	8090,53	8069,53	8098,53	8100,53	8090,53	8098,85
Impôt de l'année	0,00	710,90	1343,75	2094,39	2115,14	2135,71	2136,01	2136,42	2138,88	2137,31	2146,01
Flux des capitaux investis	-290,16	2123,01	3920,49	6004,86	5983,39	5954,82	5933,52	5962,11	5963,66	5953,22	5952,84
VAN	30%	13998,43									
TRI =		809%									

RENTABILITE DES FONDS PROPRES

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Capitaux propres	-73,45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendes	0	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35	7,35
Tresorerie( solde de tresorerie)	3,66	2156,94	4037,29	6287,71	6347,25	6399,68	6378,38	6406,97	6408,52	6398,09	6430,90
Flux fonds propres	-69,79	2164,28	4044,63	6295,06	6354,59	6407,03	6385,73	6414,32	6415,86	6405,43	6438,25
VAN	30%	15006,89									
TRI		31,86									

### TEST DE SENSIBILITE

TABLEAU 7 HYPOTHESE 1 : BAISSSE DE 10% DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Rubriques	Année 0	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	V.R
<b>Investissements et renouvellements</b>													
Terrains	15,16												15,16
Bâtiments	20	20											10
Installation et aménagements	2	3				2			2			2	0
Matériels d'exploitation	210	10											0
Biens d'équipement	10	5						10				10	0
Matériel et outillage	10	4					10				10	0	2,5
Matériel roulant	6	5						6				6	0
Points de ventes	15	5						15				15	0
Non valeurs: frais juridiques	2	3											
<b>Sous Total Investissement et Renouvellements</b>	<b>290,16</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>27,66</b>
<b>Dotation en FDR</b>			<b>1,28</b>	<b>1,10</b>	<b>1,28</b>								
<b>Dépenses d'exploitation</b>													
Matières premières			762,52	1 416,12	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64
Eau			0,67	1,25	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92
Electricité			61,17	113,60	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77
Gasoil			38	70,20	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Frais généraux			1,5	2,73	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
Salaires et charges de personnel			79,25	147,19	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44
Entretien et réparation du véhicule			0,4	0,72	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
Entretien des bâtiments			0,8	1,56	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Frais de publicité			0,7	1,30	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
<b>Sous Total Dépenses d'Exploitation</b>			<b>944,81</b>	<b>1 754,66</b>	<b>2 699,47</b>								
<b>Total Flux de Sortie</b>	<b>290,16</b>		<b>946,10</b>	<b>1 755,75</b>	<b>2 700,75</b>	<b>2 701,47</b>	<b>2 709,47</b>	<b>2 730,47</b>	<b>2 701,47</b>	<b>2 699,47</b>	<b>2 709,47</b>	<b>2 732,47</b>	
<b>Recettes d'Exploitation</b>													
Ventes totales de pains			3 413	6 338	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750
Reprise FDR													3,66
Valeur résiduelle													27,66
<b>Sous Total Recettes d'Exploitation</b>	<b>0</b>		<b>3 413</b>	<b>6 338</b>	<b>9 750</b>	<b>9 781</b>							
<b>Flux Nets Annuels</b>	<b>-290,16</b>		<b>2466,40</b>	<b>4581,75</b>	<b>7049,25</b>	<b>7048,53</b>	<b>7040,53</b>	<b>7019,53</b>	<b>7048,53</b>	<b>7050,53</b>	<b>7040,53</b>	<b>7048,85</b>	<b>7048,85</b>
<b>Flux Nets Cumulés</b>	<b>-290,16</b>		<b>2176,24</b>	<b>6757,99</b>	<b>13807,24</b>	<b>20855,77</b>	<b>27896,30</b>	<b>34915,83</b>	<b>41964,36</b>	<b>49014,89</b>	<b>56055,42</b>	<b>63104,27</b>	<b>63104,27</b>
Coefficient d'actualisation à 30%	1		1,3	1,69	2,20	2,86	3,71	4,83	6,27	8,16	10,60	13,79	
<b>VAN à 30%</b>	<b>-290,16</b>		<b>1897,23</b>	<b>2711,09</b>	<b>3208,58</b>	<b>2467,89</b>	<b>1896,22</b>	<b>1454,28</b>	<b>1123,30</b>	<b>864,32</b>	<b>663,92</b>	<b>511,31</b>	<b>511,31</b>
Coefficient d'actualisation à 90%	1		1,9	3,61	6,86	13,03	24,76	47,05	89,39	169,84	322,69	613,11	
<b>VAN à 90%</b>	<b>-290,16</b>		<b>1298,11</b>	<b>1269,18</b>	<b>1027,74</b>	<b>540,86</b>	<b>284,34</b>	<b>149,21</b>	<b>78,85</b>	<b>41,51</b>	<b>21,82</b>	<b>11,50</b>	<b>11,50</b>
TRI													

VAN (30%) = 16 507 980 838 FCFA

VAN (90%) = 4 432 954 574 FCFA

TABLEAU 8 : HYPOTHESE 2 HAUSSE DE 10% DES DEPENSES D'EXPLOITATION

Rubriques	Année 0	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	V.R
<b>Investissements et renouvellements</b>													
Terrains	15,16												15,16
Batiments	20	20											10
Installation et aménagements	2	3				2				2			0
Matériels d'exploitation	210	10											0
Biens d'équipement	10	5						10					0
Matériel et outillage	10	4					10				10		2,5
Matériel roulant	6	6							6				0
Points de ventes	16	5							16				0
Non valeurs: frais juridiques	2	3											0
<b>Sous Total Investissement et Renouvellements</b>	<b>290,16</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>27,66</b>
Dotation en FDR			1,28	1,10	1,28								
<b>Dépenses d'exploitation</b>													
Matières premières			838,78	1 557,73	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50
Eau			0,74	1,37	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11
Electricité			67,29	124,96	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25
Gasoil			42	77,22	119	119	119	119	119	119	119	119	119
Frais généraux			1,6	3,00	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62
Salaires et charges de personnel			87,18	161,90	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08
Entretien et réparation du véhicule			0,4	0,79	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21
Entretien des bâtiments			0,9	1,72	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64
Frais de publicité			0,8	1,43	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
<b>Sous Total Dépenses d'Exploitation</b>			<b>1 039,30</b>	<b>1 930,12</b>	<b>2 969,42</b>								
<b>Total Flux de Sortie</b>	<b>290,16</b>		<b>1 040,58</b>	<b>1 931,22</b>	<b>2 970,70</b>	<b>2 971,42</b>	<b>2 979,42</b>	<b>3 000,42</b>	<b>2 971,42</b>	<b>2 969,42</b>	<b>2 979,42</b>	<b>3 002,42</b>	
<b>Recettes d'Exploitation</b>													
Ventes totales de pains			3 780	7 020	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	
Reprise FDR													3,66
Valeur résiduelle													27,66
<b>Sous Total Recettes d'Exploitation</b>	<b>0</b>		<b>3 780</b>	<b>7 020</b>	<b>10 800</b>	<b>10 831</b>							
<b>Flux Nets Annuels</b>	<b>-290,16</b>		<b>2739,42</b>	<b>5088,78</b>	<b>7829,30</b>	<b>7828,58</b>	<b>7820,58</b>	<b>7799,58</b>	<b>7828,58</b>	<b>7830,58</b>	<b>7820,58</b>	<b>7820,58</b>	<b>7828,90</b>
<b>Flux Nets Cumulés</b>	<b>-290,16</b>		<b>2449,26</b>	<b>7538,04</b>	<b>15367,35</b>	<b>23195,93</b>	<b>31016,51</b>	<b>38816,10</b>	<b>46644,68</b>	<b>54475,26</b>	<b>62295,85</b>	<b>70124,75</b>	
Coefficient d'actualisation à 30%	1		1,3	1,69	2,20	2,86	3,71	4,83	6,27	8,16	10,60	13,79	
<b>VAN à 30%</b>	<b>-290,16</b>		<b>2107,25</b>	<b>3011,11</b>	<b>3563,63</b>	<b>2741,00</b>	<b>2106,31</b>	<b>1615,89</b>	<b>1247,61</b>	<b>959,95</b>	<b>737,48</b>	<b>567,89</b>	
Coefficient d'actualisation à 90%	1		1,9	3,61	6,86	13,03	24,76	47,05	89,39	169,84	322,69	613,11	
<b>VAN à 90%</b>	<b>-290,16</b>		<b>1441,80</b>	<b>1409,63</b>	<b>1141,46</b>	<b>600,72</b>	<b>315,84</b>	<b>165,79</b>	<b>87,58</b>	<b>46,11</b>	<b>24,24</b>	<b>12,77</b>	
TRI													

VAN (30%) = 18 367 969 640 FCFA

VAN (90%) = 4 955 777 846 FCFA

TABLEAU 9 : HYPOTHESE 3 HAUSSE DE 10 % DU COUT DU MATERIEL D'EXPLOITATION

Rubriques	Année 0	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	V.R
<b>Investissements et renouvellements</b>													
Terrains	15,16												15,16
Batiments	20	20											10
Installation et aménagements	2	3				2			2				0
Matériels d'exploitation	231	10											0
Biens d'équipement	10	5						10					0
Matériel et outillage	10	4					10				10		2,5
Matériel roulant	6	5						6					0
Points de ventes	15	5						15					0
Non valeurs: frais juridiques	2	3											
<b>Sous Total Investissement et Renouvellements</b>	<b>311,16</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>27,66</b>
Dotation en FDR			1,28	1,10	1,28								
<b>Dépenses d'exploitation</b>													
Matières premières			762,62	1 416,12	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	2 178,64	
Eau			0,67	1,26	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	1,92	
Electricité			61,17	113,60	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	174,77	
Gasoil			38	70,20	108	108	108	108	108	108	108	108	
Frais généraux			1,5	2,73	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	
Salaires et charges de personnel			79,25	147,19	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	226,44	
Entretien et réparation du véhicule			0,4	0,72	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	
Entretien des bâtiments			0,8	1,56	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	
Frais de publicité			0,7	1,30	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
<b>Sous Total Dépenses d'Exploitation</b>			<b>944,81</b>	<b>1 754,66</b>	<b>2 699,47</b>								
<b>Total Flux de Sortie</b>	<b>311,16</b>		<b>946,10</b>	<b>1 755,75</b>	<b>2 700,75</b>	<b>2 701,47</b>	<b>2 709,47</b>	<b>2 730,47</b>	<b>2 701,47</b>	<b>2 699,47</b>	<b>2 709,47</b>	<b>2 732,47</b>	
<b>Recettes d'Exploitation</b>													
Ventes totales de pains			3 780	7 020	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	10 800	
Reprise FDR													3,66
Valeur résiduelle													27,66
<b>Sous Total Recettes d'Exploitation</b>	<b>0</b>		<b>3 780</b>	<b>7 020</b>	<b>10 800</b>	<b>10 831</b>							
Flux Nets Annuels	-311,16		2833,90	5264,25	8099,25	8098,53	8090,53	8069,53	8098,53	8100,53	8090,53	8098,85	
Flux Nets Cumulés	-311,16		2622,74	7786,99	15886,24	23984,77	32075,30	40144,83	48243,36	56343,89	64434,42	72533,27	
Coefficient d'actualisation à 30%	1		1,3	1,69	2,20	2,86	3,71	4,83	6,27	8,16	10,60	13,79	
VAN à 30%	-311,16		2179,93	3114,94	3686,50	2835,52	2179,02	1671,81	1290,63	993,04	762,93	587,48	
Coefficient d'actualisation à 90%	1		1,9	3,61	6,86	13,03	24,76	47,05	89,39	169,84	322,69	613,11	
VAN à 90%	-311,16		1491,53	1458,24	1180,82	621,43	326,75	171,62	90,60	47,70	25,07	13,21	
TRI													

VAN (30%) = 18 990 058 550 FCFA

VAN (90%) = 5 115 520 498 FCFA

TABLEAU 10 : HYPOTHESE COMBINATOIRE

Rubriques	Année 0	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	V.R
<b>Investissements et renouvellements</b>													
Terrains	15,16												15,16
Batiments	20	20											10
Installation et aménagements	2	3				2			2			2	0
Matériels d'exploitation	231	10											0
Biens d'équipement	10	5						10				10	0
Matériel et outillage	10	4					10				10	0	2,5
Matériel roulant	6	5							6			6	0
Points de ventes	15	5							15			15	0
Non valeurs: frais juridiques	2	3											
<b>Sous Total Investissement et Renouvellements</b>	<b>311,16</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>27,66</b>
<b>Dotation en FDR</b>			<b>1,28</b>	<b>1,10</b>	<b>1,28</b>								
<b>Dépenses d'exploitation</b>													
Matières premières			838,78	1 567,73	2396,50	2396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50	2 396,50
Eau			0,74	1,37	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11	2,11
Electricité			67,29	124,96	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25	192,25
Gasoil			42	77,22	119	119	119	119	119	119	119	119	119
Frais généraux			1,6	3,00	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62
Salaires et charges de personnel			87,18	161,90	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08	249,08
Entretien et réparation du véhicule			0,4	0,79	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21	1,21
Entretien des bâtiments			0,9	1,72	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64	2,64
Frais de publicité			0,8	1,43	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
<b>Sous Total Dépenses d'Exploitation</b>			<b>1 039,30</b>	<b>1 930,12</b>	<b>2 969,42</b>								
<b>Total Flux de Sortie</b>	<b>311,16</b>		<b>1 040,58</b>	<b>1 931,22</b>	<b>2 970,70</b>	<b>2 971,42</b>	<b>2 979,42</b>	<b>3 000,42</b>	<b>2 971,42</b>	<b>2 969,42</b>	<b>2 979,42</b>	<b>3 002,42</b>	
<b>Recettes d'Exploitation</b>													
Ventes totales de pains			3 413	6 338	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750	9 750
Reprise FDR													3,66
Valeur résiduelle													27,66
<b>Sous Total Recettes d'Exploitation</b>	<b>0</b>		<b>3 413</b>	<b>6 338</b>	<b>9 750</b>	<b>9 781</b>							
<b>Flux Nets Annuels</b>	<b>-311,16</b>		<b>2371,92</b>	<b>4406,28</b>	<b>6779,30</b>	<b>6778,58</b>	<b>6770,58</b>	<b>6749,58</b>	<b>6778,58</b>	<b>6780,58</b>	<b>6770,58</b>	<b>6778,90</b>	
<b>Flux Nets Cumulés</b>	<b>-311,16</b>		<b>2060,76</b>	<b>6467,04</b>	<b>13246,35</b>	<b>20024,93</b>	<b>26795,51</b>	<b>33545,10</b>	<b>40323,68</b>	<b>47104,26</b>	<b>53874,85</b>	<b>60653,75</b>	
Coefficient d'actualisation à 30%	1		1,3	1,69	2,20	2,86	3,71	4,83	6,27	8,16	10,60	13,79	
<b>VAN à 30%</b>	<b>-311,16</b>		<b>1824,56</b>	<b>2607,27</b>	<b>3085,71</b>	<b>2373,37</b>	<b>1823,51</b>	<b>1398,35</b>	<b>1080,28</b>	<b>831,23</b>	<b>638,46</b>	<b>491,73</b>	
Coefficient d'actualisation à 90%	1		1,9	3,61	6,86	13,03	24,76	47,05	89,39	169,84	322,69	613,11	
<b>VAN à 90%</b>	<b>-311,16</b>		<b>1248,38</b>	<b>1220,58</b>	<b>988,38</b>	<b>520,15</b>	<b>273,44</b>	<b>143,47</b>	<b>75,83</b>	<b>39,92</b>	<b>20,98</b>	<b>11,06</b>	
<b>TRI</b>													

VAN (30%) = 15 843 308 787 FCFA

VAN (90%) = 4 231 025 137 FCFA

## BIBLIOGRAPHIE

### Analyse financière et économique de projets

Help Desk EcoFin 2004-Syllabus de cours/Commission Européenne EuropeAid.

Ahmadou TRAORE /CESAG Codex Nature, caractéristiques et contexte des projets, Nov. 2009)

Dominique WIENER, **Le calcul économique de projet par la méthode des effets**,

Paris : Ministère des relations extérieures (France) 1985

Henri Georges MINYEM, **Le management de projet-Concept** Edition d'organisation

Manuel BRIDIER / Serge MICHAÏLOF, **Guide pratique d'analyse de projets Evaluation et choix des projets d'investissements** ; Economica

**Manuel analyse financière et économique des projets de développement /communautés européennes »**

Luxembourg : offices des publications officielles des communautés européennes 1997

Loi d'orientation 49/2007 relative à la promotion et au développement des Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal, votée par l'Assemblée Nationale en Séance plénière le mercredi 6 février 2008

Wilson O'SHAUGNESSY, **La faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité**

Editions SMG

« Boulangerie industrielle à Touba-Mbacké » Plan d'affaires version 2.0 – Mai 2010 Baobab Foods Sénégal, S.A.R.L.

## WEBOGRAPHIE

[http://gestion.de.projet.free.fr/article.php3?id\\_article=127](http://gestion.de.projet.free.fr/article.php3?id_article=127)

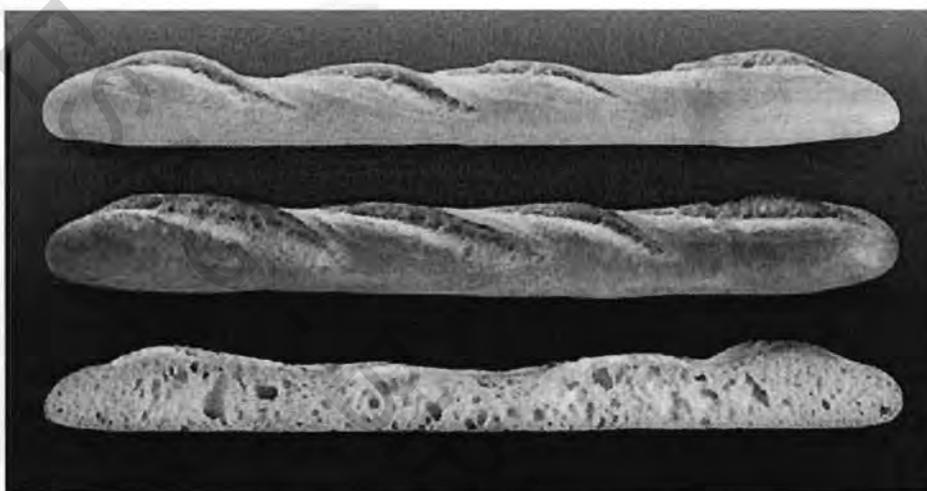
<http://www.rezoivoire.net/news/inter-article/1195/50-ans-apres-l-economie-senegalaise-se-maintient-malgre-la-secheresse-la-crise-l-ajustement-structurel.html>

<http://www.ubifrance.fr/boulangerie-patisserie-epicerie-divers/001B0846776A+les-importations-de-produits-agroalimentaires-du-senegal.html?SourceSiteMap=1308>

[http://www.ansd.sn/publications/rapports\\_enquetes\\_etudes/enquetes/ESAM\\_1.pdf](http://www.ansd.sn/publications/rapports_enquetes_etudes/enquetes/ESAM_1.pdf)

[www.coopitdakar.org](http://www.coopitdakar.org) (Coopération Italienne)

<http://www.cooperationdecentralisee.sn/Bureau-de-la-Cooperation-Italienne.html>



*Le Pain délicieux et croustillant, à grande valeur nutritive !*