

PROGRAMME DE MISE A NIVEAU



PLAN DE MISE A NIVEAU GUIDE METHODOLOGIQUE

1ère EDITION

Août 2006



CENTRE POUR LE
DEVELOPPEMENT
DE L'ENTREPRISE

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



PLAN DE MISE A NIVEAU

GUIDE METHODOLOGIQUE

Coordonnateur

Pape Jean FALL, Directeur du Bureau de Mise à niveau

Comité de rédaction

Sghaïer KENZARI, Conseiller du Directeur,
Poulméry BA, expert chargé de la communication, de la formation et du bureau d'ordre,
Monsieur Ousmane SY, expert chargé de l'industrie,
Monsieur Amadou Lamine Ndiaye, expert financier, évaluation et suivi
Monsieur Amadou Makhtar Ndiaye, expert chargé des services et réseaux,
Monsieur Cheikh Tidiane TALL, Consultant ONUDI

Ce guide méthodologique a été réalisé grâce à la contribution financière de l'Agence Française de Développement (AFD) et au soutien technique de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel (ONUDI).

© PROGRAMME DE MISE A NIVEAU, 2006

9, Fenêtre Mermoz, Avenue Cheikh Anta DIOP
BP : 16595 Dakar Fann – Tel:869 70 77 – Fax 869 70 88
Email: contact@pmn-senegal.org
Site Web:<http://www.pmn-senegal.org>

« Le Programme de Mise à niveau symbolise un jalon décisif dans notre marche inexorable vers la croissance...

La Stratégie de Croissance Accélérée, cadre de référence et de mise en cohérence de nos options stratégiques de développement économique et social, est dès lors, une parfaite illustration de la détermination du Chef de l'Etat et de son gouvernement à promouvoir le secteur privé, afin que les entreprises sénégalaises atteignent un niveau de compétitivité bénéfique pour notre développement économique et social.

L'accès à de nouveaux marchés, notamment à ceux des pays du Nord, demeure, dans ce sens, une priorité absolue.

Il nous faut alors, dans la quête de cet ambitieux objectif, disposer nécessairement des ressources humaines de qualité, mais aussi et surtout des méthodes et des outils performants.

C'est justement à cette étape que la mise à niveau de l'entreprise s'impose comme décisive, en ce sens qu'elle valorise la culture entrepreneuriale conquérante. »

Extrait de l'allocution prononcée par

Monsieur Maky Sall, Premier Ministre du Sénégal

A l'occasion de la cérémonie de lancement du Programme de Mise à Niveau

le 1^{er} Février 2005

LISTE DES ABREVIATIONS

ADEPME	Agence de Développement et d'Encadrement des PME
AFD	Agence Française de Développement
APBEF	Association Professionnelle des Banques Commerciales et Etablissements Financiers
APE	Accords de Partenariat Economique
APIX	Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux
BMN	Bureau de Mise à Niveau
CA	Chiffre d'Affaires
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COFIL	Comité de Pilotage
CNES	Confédération Nationale des Employeurs du Sénégal
CNP	Conseil National du Patronat
MAN	Mise à Niveau
MOD	Main d'œuvre
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de La Communication
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PARCES	Programme d'Appui au Renforcement de la Compétitivité des Entreprises
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMN	Programme de Mise à Niveau
PRI	Programme de Redéploiement Industriel au Sénégal
TEC	Tarif Extérieur Commun
UE/ACP	Union Européenne/ Afrique, Caraïbe, Pacifique
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	07
I – LA MISE A NIVEAU	09
1.1 - CONCEPT – METHODE	09
1.1.1 Définition	
1.1.2 Justification	09
1.1.3 Caractéristiques	10
1.2 - L'EXPERIENCE SENEGALAISE	11
1.2.1 Le Programme de Mise à Niveau	11
1.2.2. Le Bureau de Mise à Niveau	12
1.2.3. Le Programme Pilote	13
1.2.4. Le Programme d'Assistance Technique PME	14
1.2.5. Les Procédures d'accès aux différents programmes	14
II – METHODOLOGIE	18
2.1 – LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE GLOBAL	18
2.1.1 Définition et séquences	18
2.1.2 Diagnostic de l'organisation et du système d'Information	21
2.1.3 Diagnostic des ressources humaines	24
2.1.4 Diagnostic de la fonction marketing et commerciale	26
2.1.5 Diagnostic de la fonction finance	30
2.1.6 Diagnostic de la fonction technique	32
2.1.7 Synthèse du diagnostic stratégique global	35
2.2 LES STRATEGIES	36
2.2.1 Le recentrage	37
2.2.2 Le partenariat	37
2.2.3 La flexibilité	37
2.3 LE BUSINESS PLAN	37
2.3.1 Définition	37
2.3.2 Construction	37
2.3.3 Logique de chiffrage	40

2.3.4	Hypothèses	42
2.3.5	Investissements	43
2.4	LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI	45
III	- ETUDE DE CAS : LA SENEGALAISE D'INDUSTRIE ALIMENTAIRE	46
3.1	- FICHE SYNOPTIQUE	46
3.1.1	Les produits	46
3.1.2	Ressources de l'entreprise	46
3.1.3	Les faits marquants	46
3.2	- PRINCIPAUX HANDICAPS ET CONTRAINTES POUR L'ENTREPRISE	46
3.3	PROGRAMME DE MISE A NIVEAU PROPOSE	47
3.3.1	Investissements matériels	47
3.3.2	Investissements immatériels	47
	<i>ANNEXES</i>	<i>48</i>

AVANT-PROPOS

Pays situé sur la pointe la plus avancée de l'Afrique sub-saharienne, porte d'entrée du commerce de biens et de marchandises de plusieurs nations enclavées, le Sénégal a le double privilège de la diversité de ses produits d'exportation et de sa situation géographique.

Cette position stratégique lui vaut toutefois d'être à la croisée des pays les plus exposés aux nouvelles règles du commerce international.

Il est en effet communément admis aujourd'hui que d'ici 2020, toutes les économies convergeront vers une libéralisation totale des marchés ; dans le cas particulier des pays ACP, les premières échéances se situent en 2008.

Ce processus irréversible déjà enclenché en Afrique de l'ouest dans le cadre des organisations sous régionales vise l'émergence d'un marché commun. Il se vérifie également au niveau du principal partenaire commercial, l'Union Européenne, avec qui des accords de partenariat économique sont en cours de discussion. Les nouvelles règles de l'OMC fixent, par ailleurs, la nouvelle donne du commerce international et signent la fin des privilèges des pays à faibles revenus.

Dans ce contexte national, sous-régional et international, le Sénégal, à l'instar des autres nations, a le défi d'ajuster son économie en se dotant d'un tissu intégré d'entreprises compétitives.

L'entreprise, en tant que système organisé, est interpellée au premier chef sur la ligne de front de la bataille pour la compétitivité. Sa croissance dépendra de sa capacité à résister aux assauts de cet environnement économique qui la fragilise. Sa survie est fonction de son aptitude à résister à la concurrence et à capter de nouveaux marchés locaux et internationaux, face à des acteurs qui disposent d'atouts considérables.

La mise à niveau est une réponse à la fragilisation du tissu économique. Elle est une action d'amélioration des performances et des capacités de l'entreprise, pour lui permettre de s'insérer et de croître dans le champ concurrentiel qui est le sien. Elle procède d'une démarche qui repose sur la définition d'un Plan de mise à niveau, incluant un plan d'investissement élaboré à partir des conclusions d'un diagnostic stratégique global de l'entreprise ; défini, entre autres, sur la base de l'identification de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités.

La mise à niveau peut être aussi spécifique. Elle réside, dans ce cas, en une action d'appui technique précise, permettant de régler un problème spécifique, pour des entreprises qui n'ont pas besoin d'un ajustement global.

Initiée dans de nombreux pays, notamment au Portugal, au Maroc, en Egypte, en Tunisie et en Algérie, la mise à niveau globale est en cours d'expérimentation au Sénégal, dans le cadre d'un programme pilote financé par l'Agence Française de Développement et la Banque Africaine de Développement, et mis en œuvre avec le soutien technique de l'ONUDI.

Ce programme prioritaire de l'Etat, placé sous la tutelle du ministère des PME, de l'Entreprenariat féminin et de la micro finance est dirigé par un comité de pilotage tripartite, constitué des représentants de l'Etat, des entreprises et du secteur bancaire. Il est mis en œuvre par le Bureau de Mise à Niveau.

Ce guide a pour objectifs de doter les entreprises, les consultants et les institutions intéressés par la mise à niveau, d'un référentiel méthodologique de premier plan, portant sur l'élaboration et la conduite

des diagnostics stratégiques, des options de business plan et des plans d'investissements. Il s'adresse également aux chefs d'entreprises, d'industries ou de services, qui ont la responsabilité de piloter le processus dans leurs entreprises, ainsi qu'à tous les partenaires institutionnels publics et privés concernés par la mise à niveau.

Ce guide permettra également de donner une information succincte sur le processus de mise à niveau lancé au Sénégal du point de vue de la compréhension du concept, des mécanismes institutionnels mis en place, de la démarche ainsi que des procédures complètes d'accès aux produits offerts par la mise à niveau.

La démarche adoptée s'est voulue pédagogique. Elle s'inspire d'une approche fonctionnelle et séquentielle qui décrit, étape par étape les différentes phases d'élaboration d'un plan de mise à niveau. Toutefois, selon la taille et l'activité de l'entreprise, le professionnel de la mise à niveau devra adapter ses outils en fonction des aspects les plus déterminants de son champ d'action. L'étude détaillée d'une fonction indispensable pour une entreprise peut se révéler très peu concluante pour une autre, ou revêtir des contours limités dans un contexte différent.

La mise à niveau suppose en effet un effort d'adaptation permanent du professionnel, interpellé dans son savoir, son savoir-faire, et son savoir-être. L'expérience, la connaissance de l'environnement direct et indirect de l'entreprise, restent déterminantes dans le choix des options stratégiques du décideur.

En dépit du caractère séduisant des approches techniques proposées, l'engagement du chef d'entreprise à inscrire durablement le concept de performance dans la culture de son entreprise, demeurera toujours l'élément clé du succès d'un programme de mise à niveau.

I - LA MISE A NIVEAU

1.1 - CONCEPT ET METHODE

1.1.1 DEFINITION

La mise à niveau est un processus continu d'amélioration des performances de toute entreprise souhaitant résorber ses faiblesses et renforcer ses atouts, par une démarche d'anticipation et de remise en cause de ses fonctions.

Elle a un double objectif : la compétitivité en termes de prix, de qualité et d'innovation ; mais aussi l'aptitude à suivre et à maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

1.1.2 JUSTIFICATION

Dans le cadre de la libéralisation de l'économie mondiale, la restructuration et la mise à niveau de l'entreprise sont devenues, pour les pays en développement et les pays en transition, des programmes prioritaires visant à promouvoir et à rendre compétitif le tissu économique et son environnement.

Pour le Sénégal, le contexte est celui d'un pays ouvert à la compétition internationale et disposant d'atouts géographiques certains (position géographique de Dakar, stabilités politique et macro économique, tradition industrielle, infrastructures portuaires, aéroportuaires et de télécommunication...), mais qui se heurte encore à des difficultés qui entravent son décollage économique : forte concentration industrielle et humaine, faiblesse des infrastructures, coût élevé des facteurs, insuffisance de main d'œuvre qualifiée, fiscalité complexe et sujette à interprétation....

Le tissu industriel est pour l'essentiel constitué de PME utilisant des processus peu performants avec des équipements vétustes ; ces entreprises souffrent par ailleurs d'un faible niveau d'organisation interne et rencontrent des difficultés pour accéder à des ressources financières adaptées en vue du financement de leurs besoins d'investissements.

L'économie sénégalaise est peu diversifiée ; son tissu industriel faiblement intégré est limité quant à ses possibilités d'exportation, mais elle dispose de plusieurs niches de développement que sont notamment les secteurs identifiés dans la Stratégie de Croissance Accélérée.

L'adhésion du Sénégal à l'UEMOA et à la CEDEAO lui offre des perspectives intéressantes en termes d'accès aux marchés de plus grande envergure. Le Nouveau Partenariat Pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) constitue également un cadre privilégié de réalisation d'activités structurantes dans plusieurs domaines tels que les infrastructures, la santé, l'éducation, l'environnement, les NTIC, gages d'une participation pleine et entière à la production et au commerce international.

Dans ce nouveau contexte, le Sénégal doit faire face à des produits importés hautement compétitifs, mais dispose également, du fait du principe de la réciprocité, de grandes opportunités de valoriser ses produits locaux sur d'importants marchés internationaux.

Ces opportunités ne peuvent être saisies sans une mise à niveau globale ou partielle de l'entreprise et de l'environnement économique, financier, réglementaire et social.

Pour relever ces multiples défis, les axes stratégiques préconisés pour le Sénégal sont :

- La préservation de la compétitivité des entreprises centrée sur les gains internes de productivité et la mise aux normes des productions ;
- La consolidation / diversification du tissu des entreprises sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux.

1.1. 3 CARACTERISTIQUES

La mise à niveau a pour objectifs de soutenir la dynamique de compétitivité, d'intégration et de croissance des entreprises et de l'emploi ; elle vise en outre à faciliter l'accès au marché international dans un contexte de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

Le Programme de Mise à Niveau n'est ni un programme de financement ou de création d'entreprises, ni un outil de prise en charge d'entreprises en difficulté. Il permet d'accompagner les entreprises disposant d'un potentiel de développement intéressant et exerçant une activité continue et normale sur ces différents segments de marché. A cet effet, des primes sanctionnant positivement la réalisation de leur plan de mise à niveau sont prévues.

La démarche est modulable et adaptable. Elle suppose une étroite collaboration entre les principaux acteurs que sont l'Etat, les structures d'appui et le secteur privé au profit de l'entreprise. Chacune de ses composantes comporte des actions à court et moyen terme.

Le Plan de mise à niveau :

- Suppose flexibilité, réactivité et anticipation : c'est la possibilité de réagir continuellement, dans le temps, aux exigences de l'environnement concurrentiel, sans recourir ni à des capacités excédentaires importantes de production ni à de la main d'œuvre supplémentaire ;
- Combine analyse et réflexion ; vision, décisions et actions : c'est la veille permanente par rapport à l'environnement qu'il s'agit d'ausculter en vue d'intervenir dans le sens des orientations définies pour l'atteinte des objectifs à court, moyen et long termes, définis pour l'entreprise ;
- Valorise la culture entrepreneuriale : le souci de pérennisation de l'entreprise doit être solidement ancré à tous les niveaux ;
- Fédère et dynamise les énergies : chaque maillon de l'entreprise devra jouer pleinement sa partition, tout en veillant à « tirer dans la même direction » ;
- Appuie l'entreprise dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des réformes internes ;
- Permet, à travers l'entreprise, de contribuer pleinement à la Stratégie de Croissance Accélérée qui est de doubler, dans un horizon de dix ans, le revenu par tête d'habitant (environ 580\$ US aujourd'hui) et d'assurer une croissance annuelle de l'économie d'au moins 8% ;

1.2 L'EXPERIENCE SENEGALAISE

1.2.1 - LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

Le Programme Sénégalais de Mise à Niveau (PMN) est une initiative de l'Etat du Sénégal visant à renforcer la compétitivité des entreprises industrielles et de services en vue de densifier, d'intégrer et de diversifier le tissu productif national. Il vise à développer les performances commerciales des entreprises sur leurs marchés, à accompagner l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise et à favoriser l'intégration et la densification du tissu d'entreprises.

Le Programme de Mise à Niveau apporte à l'entreprise un soutien financier par le versement de primes après l'avoir accompagnée techniquement dans la réalisation d'un plan de mise à niveau qui, après avoir identifié sa position concurrentielle, met en place un dispositif lui permettant de réaliser des gains internes de compétitivité.

Le cadre institutionnel du PMN est fixé par plusieurs arrêtés, notamment :

- L'arrêté du Premier Ministre n° 003907, du 16 juin 2003, portant création du Comité de Pilotage de la Mise à Niveau des Entreprises ;
- L'arrêté du Ministre des PME et du Commerce n° 003908, du 16 juin 2003, portant création d'un Bureau de Mise à Niveau (BMN) au sein de l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADEPME) ;
- L'arrêté du Premier Ministre n° 002840, du 8 mars 2004, portant nomination des membres du Comité de Pilotage de la Mise à Niveau des Entreprises.

Ce cadre définit les responsabilités des trois principaux acteurs du Programme, que sont :

- Le Comité de pilotage, qui est l'instrument factier du dispositif institutionnel chargé de la gestion et de la mise en œuvre du Programme National de Mise à Niveau. Créé par arrêté du Premier Ministre, il définit les critères d'éligibilité des entreprises au Programme, décide de l'octroi et du décaissement des primes sur proposition du Bureau de Mise à Niveau. Sa composition tripartite réunit les représentants de l'Etat, des entreprises, et des banques ;
- L'ADEPME, qui est l'agence d'interface administrative du programme, en assurant la gestion administrative et financière du Bureau de Mise à Niveau ;
- Le Bureau de Mise à Niveau (BMN), qui gère techniquement le Programme de Mise à Niveau sous le contrôle du Comité de pilotage dont il assure le secrétariat.

La principale caractéristique du PMN sénégalais est son élargissement à la plupart des activités économiques productrices de richesses nationales, notamment le BTP, le Tourisme, les services aux entreprises et les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

Au niveau des cibles, le PMN s'adresse aux entreprises sénégalaises décidées pour maintenir et renforcer leurs avantages compétitifs, développer de nouveaux pôles de compétences et de compétitivité et asseoir des stratégies gagnantes pour la maîtrise des marchés locaux. Il s'agit aussi de promouvoir les exportations et de contribuer au positionnement économique du Sénégal dans le monde.

En termes de résultats, le PMN devra contribuer à l'atteinte des objectifs de la Stratégie de Croissance Accélérée, dynamiser l'investissement et créer de nouveaux emplois. Sa mise en œuvre devra également permettre d'assurer une pérennisation et une durabilité des entreprises et de développer des pôles de compétences à haute valeur ajoutée.

1.2.2 LE BUREAU DE MISE A NIVEAU

Le Bureau de Mise à Niveau (BMN) qui assure le secrétariat du Comité de Pilotage a pour mission la définition, la promotion, la gestion et la mise en œuvre de la politique de mise à niveau. A ce titre, le BMN est l'interface opérationnelle et l'institution partenaire des entreprises, dans l'exécution et le suivi des plans de mise à niveau.

Le Bureau de Mise à Niveau intervient à toutes les étapes du processus de mise à niveau des entreprises, à savoir :

- La confirmation de l'adhésion de l'entreprise ;
- L'appui technique et accompagnement de l'entreprise pour l'élaboration et la mise en œuvre du plan de mise à niveau ;
- Le traitement du dossier de mise à niveau et sa présentation au Comité de pilotage ;
- La signature de la Convention BMN/Entreprise ;
- Le suivi du plan de mise à niveau ;
- Le calcul et le décaissement des primes effectives aux entreprises ;
- Le pilotage de tout le processus technique.

Pour assurer ses différentes missions, le Bureau de Mise à Niveau assure aux entreprises des services parmi lesquels on peut citer :

- Le coaching des entreprises éligibles par un processus d'appui - conseil permanent.
- La mise en place d'un dispositif d'appui spécifiquement dédié aux prestataires de services locaux de mise à niveau (Bureau d'étude, consultant). Celui-ci se matérialise sous plusieurs formes : ateliers de formation, publication d'un guide méthodologique, base de données dynamiques sur les compétences disponibles aux plans local et international, secrétariat du comité technique des experts regroupant tous les ordres et groupements d'experts opérant au Sénégal, organisation de séminaires, études pointues sur des problématiques sectorielles
- La mise en relation avec le secteur consulting : une base de données de consultants et de bureaux d'études est mise en ligne dans le but d'appuyer l'entreprise dans sa recherche de prestataires pour l'élaboration de son plan de mise à niveau. Cette base de données permet de disposer d'un répertoire documenté et régulièrement mis à jour sur les expertises disponibles. Elle est gérée par un comité technique d'experts formé par les groupements professionnels et

les ordres présents au Sénégal : ONEEAS, ONECCA, pro conseils, CNES, ordres des architectes, des notaires et des avocats.

Le Bureau de Mise à Niveau est, en effet, l'interlocuteur privilégié de l'entreprise candidate à la mise à niveau. Il s'est doté, à cet effet, de moyens idoines pour l'exécution correcte de sa mission. Parmi ceux-ci, citons :

- La confidentialité : à l'exception des résumés techniques qui servent à l'évaluation des dossiers par les membres du Comité de pilotage, le BMN étudie les dossiers des entreprises volontaires en toute confidentialité ;
- La pluridisciplinarité : L'équipe du BMN, constituée sur une base compétitive, est composée d'experts de haut niveau dans divers domaines pour assurer un accompagnement complet et de qualité aux entreprises sénégalaises éligibles ;
- La traçabilité et le système d'information : Le BMN s'est doté d'un manuel de procédures et d'un système d'information qui permet d'assurer la gestion transparente et le suivi on line des dossiers d'entreprises.

1.2.3 - LE PROGRAMME PILOTE

Le programme pilote permet d'expérimenter un dispositif de mise à niveau et, sur la base des leçons apprises, de formuler un programme national pertinent.

La tutelle du programme pilote est assurée par le Ministère de la PME, de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro Finance.

Le programme est mis en œuvre par un dispositif constitué du Comité de pilotage du PMN qui en assure la gestion stratégique, de l'ADEPME qui en assure la gestion administrative et financière, et du Bureau de Mise à Niveau qui conduit le programme au plan technique.

L'Etat assure la couverture complète des charges de personnel du Bureau de Mise à Niveau, ainsi qu'une partie conséquente des budgets d'équipement et de fonctionnement.

L'Agence Française de Développement apporte un concours financier substantiel, dans le cadre du Programme d'Appui au Renforcement de la Compétitivité des Entreprises Sénégalaises (PARCES) pour un montant de 11,9 millions d'euros, soit environ 7,8 milliards de FCFA.

La Banque Africaine de Développement, le centre pour le Développement de l'Entreprise, et le Luxembourg, contribuent également au financement du PMN.

L'ONUDI apporte au Bureau de Mise à Niveau une assistance technique au démarrage du programme.

La phase pilote concerne une soixantaine d'entreprises industrielles et de services, dont le chiffre d'affaires est inférieur à 15 milliards de FCFA et qui opèrent dans tous les secteurs économiques ; à l'exception des secteurs financiers, des services collectifs et personnels, du commerce et autres activités immobilières et de location.

Une entreprise est éligible à la phase pilote si elle :

- adhère volontairement au programme ;
- est une entreprise privée de droit sénégalais formellement constituée, fiscalement transparente ;

- justifie de plus de deux ans d'activité ;
- a un chiffre d'affaires inférieur à 15 milliards de francs CFA ;
- est en activité et n'est ni en liquidation, ni en procédure de règlement judiciaire ;
- est en mesure de mobiliser des fonds propres ou peut compter sur un partenaire bancaire pour le financement de son Programme de Mise à Niveau ;
- s'engage à faire certifier annuellement ses comptes par un expert comptable agréé ;
- n'appartient pas aux secteurs financiers, aux services collectifs et personnels, du commerce, ni aux autres activités immobilières ou de location;
- s'engage à respecter les conditions du processus de mise à niveau.

La phase pilote, prévue sur une durée maximale de 4 ans (2004 -2008), octroie trois sortes de primes aux entreprises :

- La Prime pour l'étude du Plan de Mise à Niveau, qui porte sur 80% du coût approuvé de réalisation de l'étude dudit plan. Elle est plafonnée à 13 millions de francs CFA. Le Plan de mise à niveau comprend un diagnostic stratégique global, des options stratégiques découlant du positionnement concurrentiel de l'entreprise et un business plan traduisant le choix opéré en matière de mise a niveau.
- .La Prime sur les investissements matériels qui couvre 20 à 30 % du coût des investissements matériels, selon qu'ils sont financés par augmentation de capital, par apports en numéraires ou par d'autres sources de financement.
- La Prime sur les investissements immatériels correspond à 70% du coût des investissements immatériels. Il s'agit de tous les investissements en matière de ressources humaines, d'organisation, de savoir-faire, d'études et de prospection. Ces investissements comprennent notamment les actions d'assistance technique, le transfert de technologie, la formation et les études relatives à l'organisation de l'entreprise, la recherche de partenaires.

Les primes relatives aux investissements matériels et immatériels sont plafonnées à 200 millions de francs CFA

1.2.4 LE PROGRAMME D'ASSISTANCE TECHNIQUE PMN

Le Programme d'Assistance Technique aux PME s'inscrit dans le cadre institutionnel déjà existant du Programme Pilote de Mise à Niveau. Il scelle le partenariat entre le Centre pour le Développement de l'Entreprise en cofinancement avec le Luxembourg et le Programme de Mise à Niveau. Il porte sur une assistance technique aux PME dans le cadre du nouveau "*Guichet Appui Technique*" du Bureau de Mise à Niveau, lequel vise à apporter un appui ciblé aux entreprises qui n'ont pas besoin de procéder à une mise à niveau globale .

Le Programme d'assistance technique aux PME cible les entreprises éligibles au Programme de Mise à Niveau. Ses actions, livrées sous la forme de services de consulting, portent sur :

- La tenue de trois ateliers d'information et de formation des entreprises bénéficiaires potentiels et des consultants présélectionnés pour intervenir sur la facilité CDE.
- La réalisation de missions de pré diagnostic et de diagnostic d'entreprises, ainsi que des missions d'appui technique.
- La certification de quatre cabinets de services aux entreprises et/ou d'entreprises de BTP.

- La mise à niveau dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité alimentaire et de la démarche HACCP de cinq entreprises dans les secteurs de l'agroalimentaire et/ou du tourisme.
- La mise à niveau de ressources humaines de cinq entreprises œuvrant dans le domaine des technologies de l'information et de la communication pour une certification Microsoft, Oracle et Cisco.

1.2.5 LES PROCEDURES D'ACCES AUX DIFFERENTS PROGRAMMES

Les services du Programme de Mise à Niveau (PMN) sont accessibles aux entreprises, à partir d'une adhésion volontaire de l'entreprise.

Une lettre de demande d'adhésion est adressée au Directeur du Bureau de Mise à Niveau, en y joignant une fiche synoptique de l'entreprise dûment remplie (le formulaire à remplir est disponible au BMN), une copie de l'extrait d'inscription au registre de commerce, une copie de l'avis d'immatriculation fiscal (NINEA) et une copie de déclaration de la TVA ou de facture d'exportation datant de plus deux ans, avec le visa de l'autorité compétente.

Sur la base des critères d'éligibilité retenus et des pièces fournies dans le dossier, le BMN se prononce sur l'éligibilité ou non de l'entreprise au Programme de Mise à Niveau (PMN) et le lui notifie par courrier.

Après l'éligibilité de l'entreprise, le BMN démarre le processus d'évaluation de l'éligibilité de son plan de mise à niveau en procédant à une réunion de cadrage. Cette réunion permet de communiquer à l'entreprise des informations précises sur les avantages du PMN et sur les différentes actions à mener pour faire aboutir sa démarche de mise à niveau.

Un pré-diagnostic est effectué par le Bureau de Mise à Niveau, dont l'objectif principal est de faire ressortir les besoins réels de mise à niveau de l'entreprise, qui peuvent être spécifiques ou globaux en vue d'une orientation vers le guichet correspondant.

Au niveau du guichet mise à niveau globale, l'entreprise s'engage à élaborer un Programme de Mise à Niveau sur fonds propres (autofinancement) ou par emprunt bancaire. Ce qui suppose, dans le premier cas, l'établissement d'un engagement écrit ; et dans le second, l'établissement d'une attestation bancaire qui confirme les modalités de financement du plan d'investissement.

L'entreprise peut, sur cette base optionnelle, finaliser son dossier et adresser une requête au BMN, qui procède alors à l'évaluation financière et technique du plan de mise à niveau.

Le dossier est présenté par la suite au Comité de Pilotage du PMN, pour examen. En cas d'avis favorable, une Convention BMN/Entreprise est signée, pour matérialiser les engagements respectifs des deux parties.

Cette convention fixe les conditionnalités que l'entreprise doit satisfaire pour être éligible au décaissement des primes qui lui sont attribuées.

Après réalisation de son plan d'investissement, l'entreprise demande au BMN de lancer des procédures de suivi de son plan de mise à niveau, avec une copie du bilan certifié de l'année précédente. Le BMN charge un expert membre de l'Ordre, du suivi des investissements, consécutivement à la vérification de la situation financière. Après validation des investissements réalisés, le BMN vérifie les règles de déblocage et procède au calcul des primes effectives. Le Président du Comité de Pilotage demande dès lors le déblocage des primes revues, selon les procédures administratives en vigueur au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances.

Le guichet mise à niveau spécifique réfère à une autre procédure. A l'issue du pré-diagnostic, un comité technique composé par le BMN et l'entreprise, valide l'action d'appui technique ciblée ; le prestataire devant conduire la mission, le coût de la mission et la quote-part de l'entreprise et du PMN.

L'entreprise, verse sa quote-part au PMN avant contractualisation avec le Bureau d'Etude et/ou le Consultant devant conduire la mission. A cet effet, une convention tripartite entre le BMN, l'Entreprise et le Bureau d'Etude et/ou le Consultant, est signée. Après réalisation, l'entreprise et le Bureau de Mise à Niveau procèdent à la réception de l'action d'appui technique.

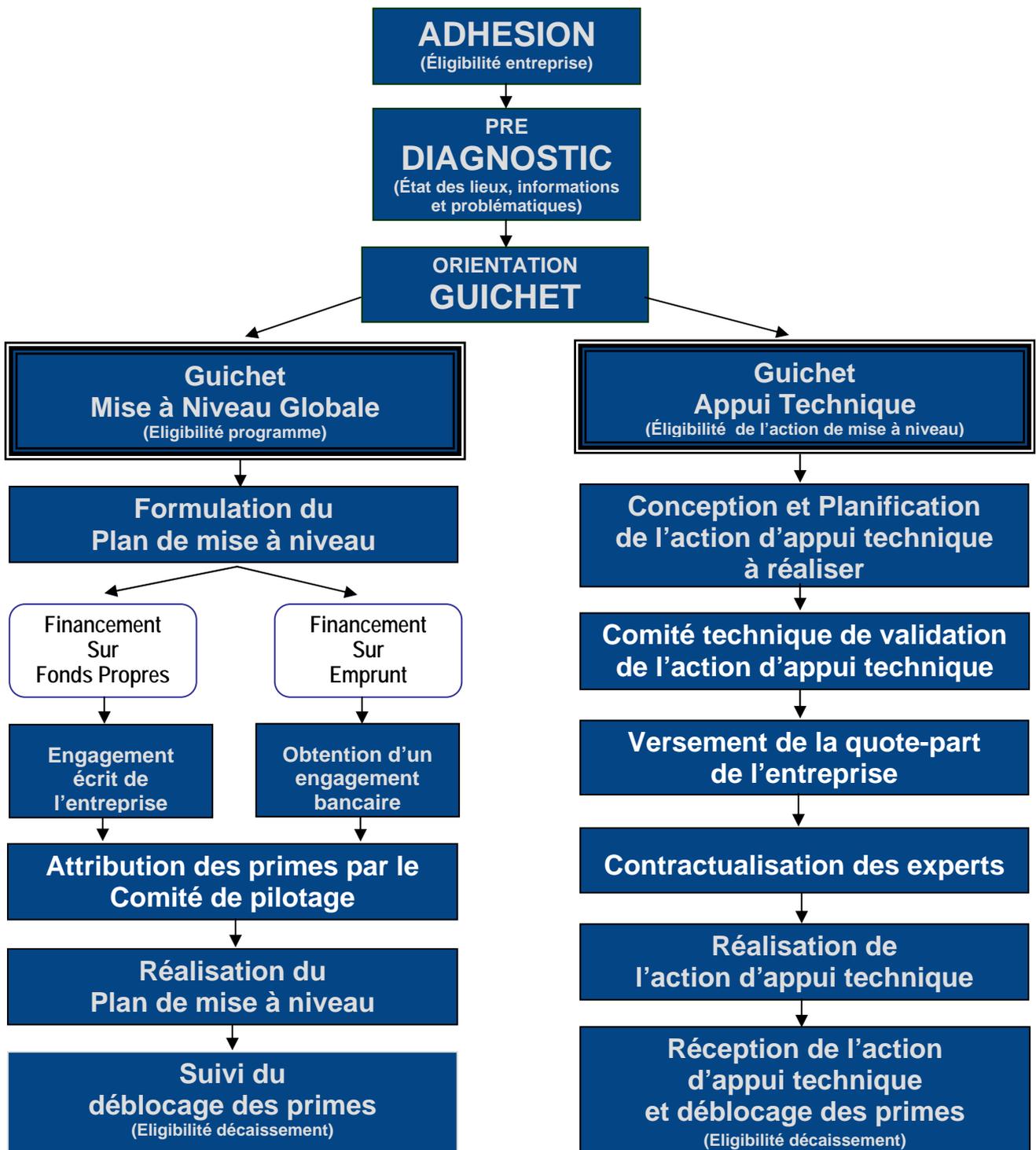
Le rapport de mission du bureau d'étude, et/ou consultant, sur les résultats de l'action est validé par l'entreprise, qui donne un avis écrit sur la satisfaction de ses attentes, avant dépôt au BMN ; qui procède dès lors à la validation de la conformité au cahier des charges en termes d'atteinte des résultats prévus et en termes de satisfaction des attentes du Chef d'entreprise. Ce rapport est par la suite soumis au bailleur de fonds pour approbation. Un procès-verbal de réception signé par les trois parties (BMN - Entreprise - Bureau d'Etude et/ou Consultant) permet d'engager la procédure de déblocage des primes.

Tableau A: Comparaison mise à niveau globale et mise à niveau spécifique

Niveau d'analyse	Mise à Niveau spécifique	Mise à Niveau global
Approche	ciblée	globale
Objectif	régler un problème spécifique	ajustement global
Eligibilité	action	programme
Choix du consultant	PMN en concertation avec l'entreprise	entreprise
Financement	versement d'une quote-part au PMN	préfinancement de l'opération par l'entreprise
Méthodologie	action d'appui technique ponctuel	diagnostique global Options stratégiques Business plan
Planification	Bureau de Mise à Niveau	entreprise
Nature des investissements primes	immatériels	matériels et immatériels
Contractualisation	convention tripartite Entreprise – BMN – Bureau d'étude	convention bipartite Entreprise – Bureau d'étude
Validation du PMN	Bureau de Mise à Niveau	comité de pilotage du PMN
Déboursement des primes	Fonds de mise à niveau	Fonds de mise à niveau

SCHEMA A : PROCEDURE D'ACCES AU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

DESCRIPTION DU PROCESSUS TECHNIQUE GLOBAL



II – METHODOLOGIE

2.1 LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE GLOBAL

2.1.1 DEFINITION ET SEQUENCES

Pour se développer, les entreprises doivent en permanence s'adapter, faire évoluer leurs activités, remplacer ou renforcer leurs moyens, aménager leur structure, motiver leurs collaborateurs. Ces adaptations, pour être pertinentes et efficaces, ne peuvent être menées qu'en respectant une démarche méthodologique rigoureuse, globale et cohérente. Le diagnostic constitue en ce sens un premier pas pour aboutir à cet objectif.

Le diagnostic est à la fois une technique de gestion et un état d'esprit, consistant en permanence à répondre aux questions fondamentales que se posent les dirigeants d'entreprises :

- Quelle est la vocation de l'Entreprise ?
- Quelles sont ses finalités et ses préférences ?
- Quels sont ses résultats passés et présents ?
- Sont-ils satisfaisants et pourquoi ?
- Que devrions-nous faire, quelles sont les alternatives ?
- Qu'allons-nous faire à court, moyen et long termes ?

Faire un diagnostic, c'est se poser la question fondamentale de savoir ce qu'est une entreprise, son fonctionnement et ses différents types de résultats.

Nous pouvons donc poser comme fondement de cette méthodologie l'enchaînement chronologique des différentes étapes suivies, pour obtenir ou tenter d'obtenir le résultat souhaité.

Réaliser un diagnostic stratégique global pour une entreprise, c'est identifier et poser ses véritables problèmes et dégager les pistes de solution réalistes, en vue de les résoudre.

Au sein de l'entreprise les différentes tâches à réaliser sont, en effet, réparties sur un certain nombre de services appelés fonctions. Celles-ci seront d'autant plus nombreuses et spécialisées que l'entreprise est importante.

Le diagnostic stratégique global (DSG) est une approche fonctionnelle de l'entreprise, prenant en compte la logique du chef d'entreprise et intégrant dans une vision globale et dynamique, ses préoccupations stratégiques. C'est un outil qui permet de définir un processus de décision. Il exige du chef d'entreprise une triple démarche :

- Une analyse systématique de l'environnement dans lequel se déroule l'action de son entreprise, pour mettre en évidence les éléments présents et futurs de disharmonie ;

- Une évaluation objective des performances et compétences de l'entreprise (principales fonctions) ;
- Des options pertinentes en rapport avec sa position compétitive potentielle et ses ambitions sur le moyen et le long terme.

Pour notre démarche, nous retiendrons comme modèle une entreprise industrielle ou de services ayant une organisation fonctionnelle.

Le diagnostic stratégique global repose sur trois étapes :

- Une analyse systématique de l'environnement compétitif de l'entreprise : cadre juridique, de la législation fiscale et douanière, politique d'investissement, politique concurrentielle au niveau sous-régional et international, etc. Cette analyse débouche sur l'identification des menaces, et opportunités des sous-secteurs dans lesquels évolue l'entreprise.
- Une analyse approfondie et globale des principales fonctions de l'entreprise, appelées diagnostic fonctionnel, qui porte sur une évaluation objective de ses compétences et performances. Il s'agit notamment du :
 - Diagnostic de l'organisation et du système d'information qui peut être élargi, selon le cas, aux fonctions Identité, management, juridique, fiscal, et social de l'entreprise ;
 - Diagnostic de la fonction Ressources humaines ;
 - Diagnostic de la fonction Marketing et Commerciale, qui s'appuie sur des outils spécifiques, dont le Benchmarking ;
 - Diagnostic de la fonction Finance ;
 - Diagnostic technique qui peut être étendu, selon le cas, aux fonctions Maintenance, Sécurité d'hygiène et Environnement.
- Une analyse stratégique visant l'atteinte des objectifs à moyen et longs termes. Ce qui suppose une segmentation des domaines d'activités stratégiques, une mesure du degré de maîtrise des facteurs de succès et une formulation de la stratégie.

Au niveau du diagnostic fonctionnel, on retrouve en décomposant chronologiquement cette méthodologie :

- une volonté et une finalité du créateur, puis des dirigeants qui lui ont succédé,
- des objectifs spécifiques qui concourent à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise,
- des résultats spécifiques et globaux en termes de quantité, de qualité, de coûts ...
- une organisation des moyens humains, matériels et financiers. L'état de ces moyens et la manière dont ils auront été organisés conditionnent dans une très large mesure la réalisation ou non des objectifs,
- des méthodes de gestion et de contrôle,
- des activités qui renseignent sur le mode de fonctionnement et sur l'efficacité des moyens mis à disposition de la fonction.

Le diagnostic fonctionnel suppose, en effet, une collecte d'informations stratégiques indispensables à la bonne lisibilité de l'entreprise. Ce qui peut se faire par un recueil de données effectué à partir d'une étude documentaire, ou sur la base d'entretiens individuels et/ ou de groupe.

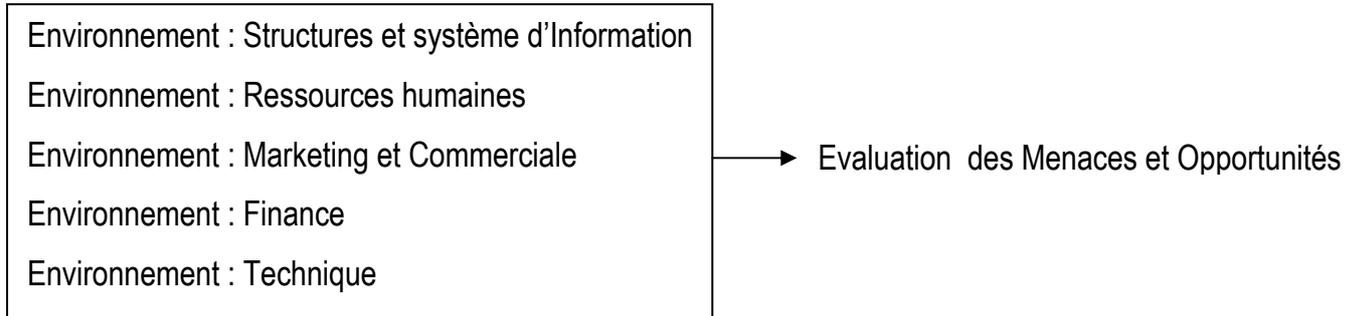
Le diagnostic fonctionnel porte également sur une mise en évidence des relations de causes à effets. Il débouche sur l'identification des points forts et des points faibles de l'entreprise et sur des recommandations concernant les mesures d'amélioration à apporter, pour corriger les dysfonctionnements constatés et renforcer les performances de l'entreprise.

En réalité, cet enchaînement dans la pratique courante du diagnostic stratégique global, ressemble davantage à une boucle qu'à une succession purement linéaire de séquences.

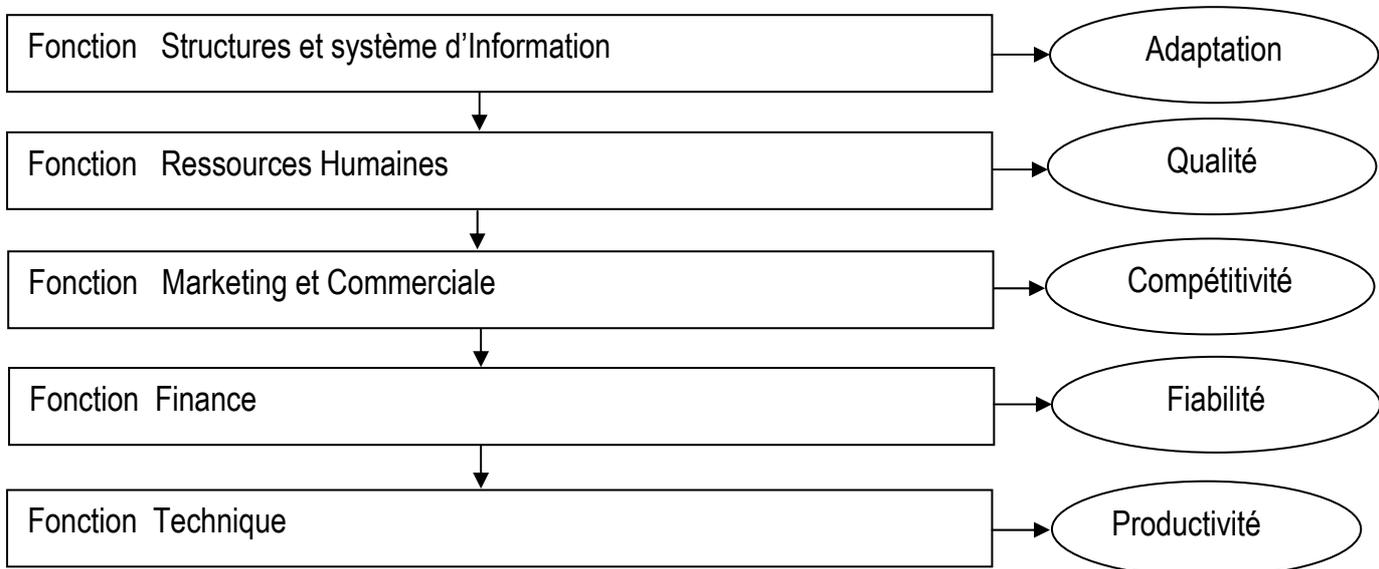
La mise à niveau étant une quête permanente de compétitivité, le consultant devra adapter sa démarche à la spécificité des facteurs de compétitivité par rapport au secteur d'activité considéré, et prendre en compte les phénomènes d'interactions et d'ajustement successifs entre les différentes étapes. Cette décomposition se retrouve aussi bien au niveau global de l'entreprise qu'au sein de chacune des principales fonctions.

SCHEMA B : PHASES ET ARTICULATION DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE GLOBAL

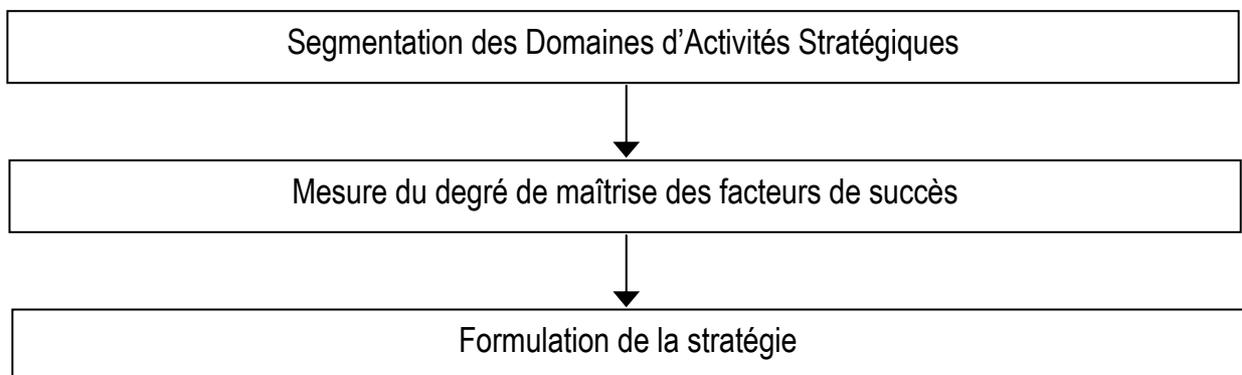
PHASE 1 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT



PHASE 2 : DIAGNOSTICS FONCTIONNELS



PHASE 3 : ANALYSE STRATEGIQUE



2.1.2 - DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DU SYSTEME D'INFORMATION

Il a pour objectif de comprendre l'organisation de l'entreprise et de placer le système D'information au cœur de la planification.

Le diagnostic de l'organisation et du système d'information repose sur deux étapes :

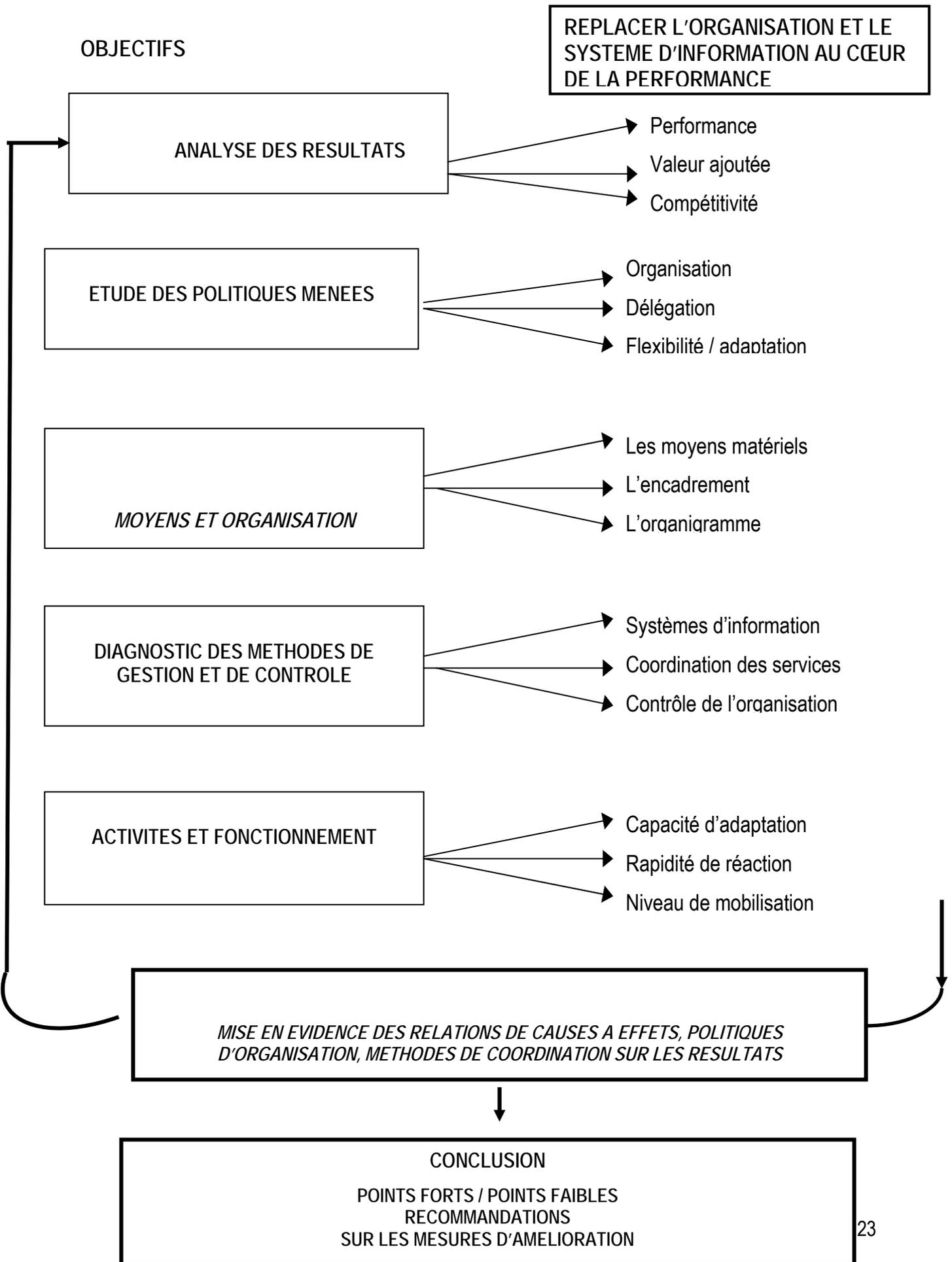
- La collecte d'informations sur :
 - le système d'organisation ; organigramme ;
 - La délégation des responsabilités : centralisation ou décentralisation ;
 - La circulation de l'information et la coordination : existence et type des procédures de circulation de l'information ;
- L'analyse des activités et des Résultats de la structure et de l'organisation
 - Evolutions comparées des effectifs de la structure et du C.A.

Evolution du Ratio Effectifs indirects de la structure
Effectif total de l'Entreprise
 - Coût de la structure et de l'organisation

TABLEAU B : COUT DE LA STRUCTURE ET DE L'ORGANISATION

Rubriques	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Salaires et charges						
Frais déplacement						
Frais de gestion						
Charges externes à répartir par Fonction ou service						
ORGANISATION ET SYSTEME D'INFORMATION						
RESSOURCES HUMAINES						
MARKETING ET COMMERCIAL						
FINANCE						
TECHNIQUE						
TOTAL						

SCHEMA C : DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DU SYSTEME D'INFORMATION



2.1.3 - DIAGNOSTIC DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Il a pour objectif de mesurer la capacité du potentiel humain et de comprendre le fonctionnement des ressources humaines de l'entreprise.

Le diagnostic de la fonction Ressources humaines suppose :

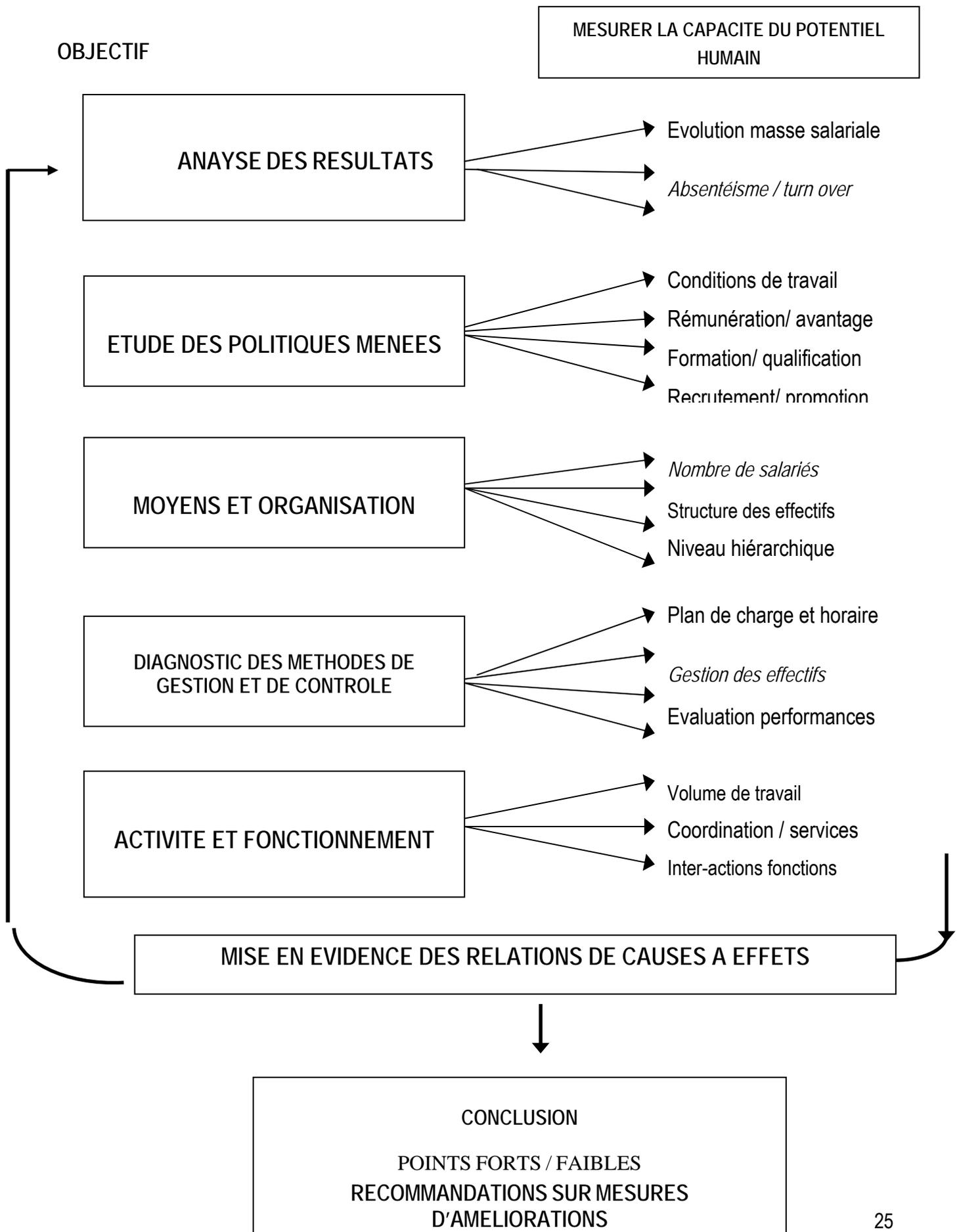
- la collecte l'informations sur :
 - la politique générale de l'entreprise : orientations, prévisions, planification, décisions, structure etc....
 - la politique du personnel : recrutement, durée, temps, retrait, rétribution, avantages sociaux, formation, mouvements et carrières etc.... ;
 - le management : information et communication, organisation et relations sociales etc. ;
 - la situation humaine de l'entreprise : les agents, les habitudes ;
 - les variables intermédiaires : compétences du personnel, satisfaction, motivation et cohésion du personnel, turn-over etc.
 - le marché du travail.

- l'analyse des activités et des résultats portant sur :

Le ratio :
$$\frac{\text{Frais de personnel et charges sociales}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

- l'analyse de la structure des salaires ;
- les charges et les avantages sociaux en % du total des salaires ;
- le taux d'absentéisme ;
- le nombre de jours d'arrêt de travail ;
- le nombre d'accident de travail ;
- l'activité et les coûts du service Personnel

SCHEMA D : DIAGNOSTIC DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES



2.1.4 - DIAGNOSTIC DE LA FONCTION MARKETING ET COMMERCIALE

Il vise à mesurer la compétitivité de l'entreprise. La méthodologie repose sur deux grands axes :

- La collecte d'informations sur :
 - les études stratégiques internes : orientations, prévisions, planification, décisions, structure etc.... ;
 - les études générales sur le secteur ;
 - les études de marchés disponibles ;
 - les études Benchmarking.

- L'analyse des activités et des résultats portant sur :
 - L'évolution du marché au cours des trois dernières années ;
 - L'évolution du chiffre d'affaires pendant la même période ;
 - L'évolution de la part de marché ;
 - La répartition du chiffre d'affaires par produit ;
 - La répartition du chiffre d'affaires par circuit de distribution et évolution ;
 - Le niveau de compétitivité de l'entreprise : comparaison des performances de l'entreprise aux référentiels des meilleures entreprises du secteur (Benchmarking ci-après)

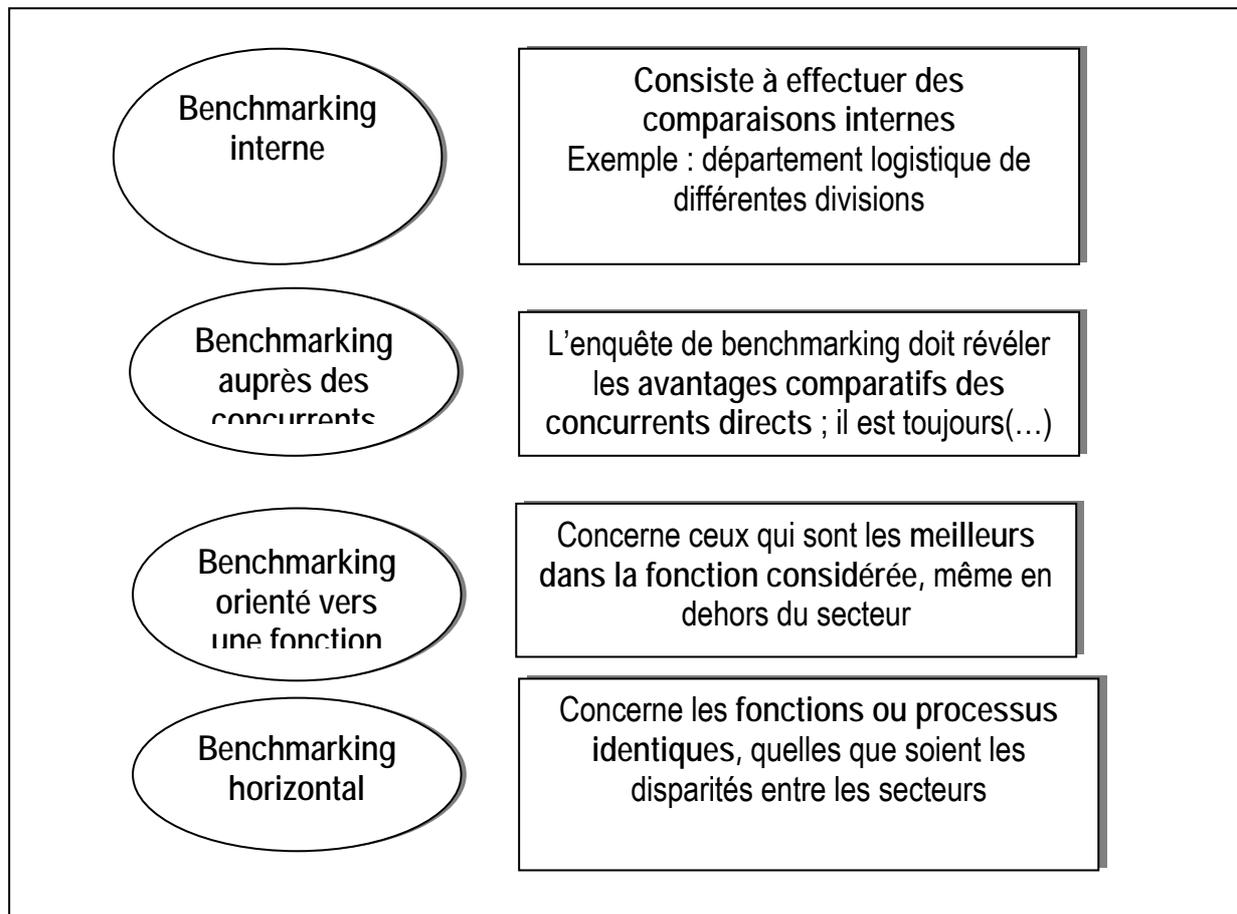
Le diagnostic de la fonction « marketing et commercial » nécessite souvent de recourir à une méthode d'analyse de la compétitivité de l'entreprise, appelée Benchmarking, qui est un outil d'analyse permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Le Benchmarking repose sur l'observation de l'environnement, en vue d'établir et d'identifier des performances à égaler. Il s'agit pour l'entreprise de se donner les moyens d'occuper une position dominante sur ses concurrents. Cette suprématie s'acquiert par l'analyse des écarts de performances avec les sociétés leaders. Elle consiste en un transfert observable de modes de gestion ou d'actions, en vue d'améliorer les méthodes en cours dans l'entreprise.

On distingue quatre types de Benchmarking :

- Le Benchmarking interne consiste à effectuer des comparaisons internes ; Exemple : le département logistique de différentes divisions ;
- Le Benchmarking auprès des concurrents directs par le biais d'une enquête qui doit révéler les avantages comparatifs et les méthodes de ces concurrents directs ;
- Le Benchmarking orienté vers une fonction concerne ceux qui sont les meilleurs dans la fonction considérée, y compris ceux qui sont hors du secteur
- Le Benchmarking horizontal concerne les méthodes ou processus identiques, quelles que soient les disparités entre les secteurs

SCHEMA E : LES QUATRE TYPES DE BENCHMARKING

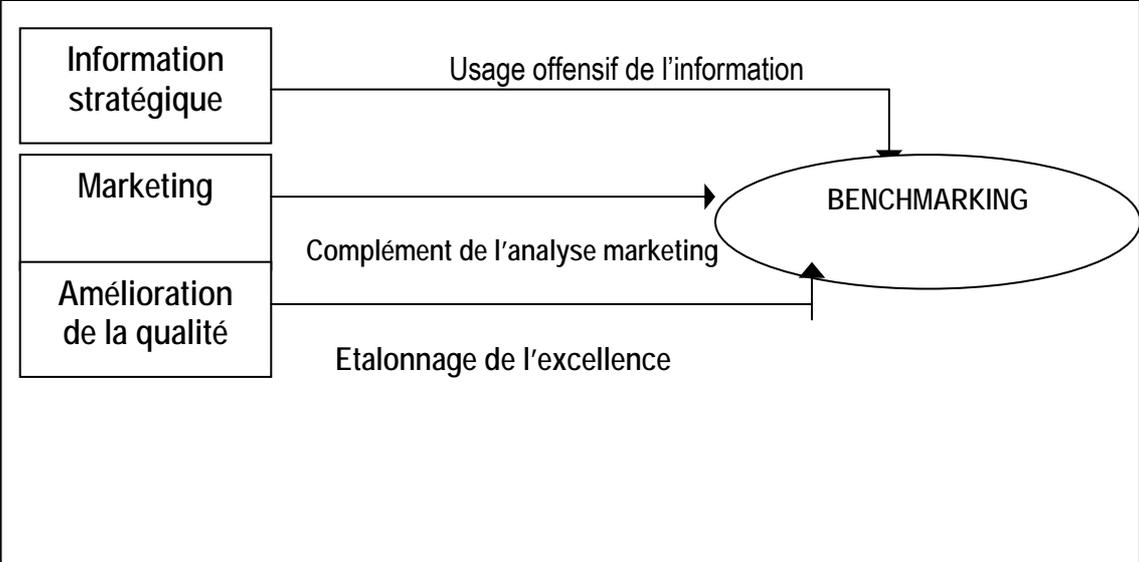


La démarche Benchmarking est un processus de longue durée qui implique une recherche d'informations, l'établissement d'objectifs et l'analyse en vue de l'action. Il se décline en sept étapes :

- l'identification de son objet par la fixation des bornes;
- la détermination des mesures de référence en termes de qualité, temps, coût, défauts, déchets, etc.... ;
- l'identification des cibles qui peuvent être internes, concurrentielles, ou porter sur les entreprises leaders non concurrentes, ou autres ;
- la collecte des informations par le biais d'études documentaires, d'enquêtes, de visites.... ;
- l'analyse des informations et la détermination des écarts ;
- la fixation des objectifs et l'élaboration du plan d'actions ;
- la gestion de la mise en œuvre et le suivi.

Le schéma qui suit résume les voies d'accès au Benchmarking.

_SCHEMA F : LES TROIS VOIES D'ACCES AU BENCHMARKING



SCHEMA G : DIAGNOSTIC DE LA FONCTION MARKETING ET COMMERCIALE

OBJECTIF :

MESURER LA COMPETITIVITE

ANALYSE DES RESULTATS

- Evolution des ventes
- Parts de marché
- Evolution des marges
- Image de marque

ETUDE DE LA POLITIQUE GENERALE

- Segmentation du marché
- Création et produits
- Prix et crédit clients
- Système de distribution
- Promotion publicité

MOYENS ET ORGANISATION

- Les produits actuels
- La force de vente
- La distribution
- La direction commerciale

DIAGNOSTIC DES METHODES DE GESTION ET DE CONTROLE

- Animation force de vente
- Relations clientèle
- Tableau de bord**

ACTIVITES et FONCTIONNEMENT

- Volume d'activité
- Coordination / services
- Inter -actions fonctions

MISE EN EVIDENCE DES RELATIONS DE CAUSES A EFFETS : POLITIQUES MENEES, MOYENS, ORGANISATION, METHODES DE GESTION IMPACT SUR LES

CONCLUSION
POINTS FORTS / POINTS FAIBLES
RECOMMANDATIONS
SUR MESURES D'AMELIORATION SUR LES RESULTATS

2.1.5 DIAGNOSTIC DE LA FONCTION FINANCE

Il a pour objectif d'apprécier la situation financière de l'entreprise, d'un point de vue de l'équilibre de sa structure patrimoniale et de ses performances. Le diagnostic de la fonction Finance repose sur deux grandes étapes :

La collecte d'informations sur la situation financière de l'entreprise et le contexte. Ce qui suppose l'examen des documents ci-après :

- le manuel des procédures ;
- les états financiers des trois dernières années ;
- les rapports de commissariat aux comptes et rapports d'audit ;
- les rapports annuels de gestion ;
- les procès-verbaux des organes sociaux ;
- les documents relatifs à la gestion budgétaire, la comptabilité analytique, le contrôle de gestion, les tableaux de bord, la gestion de la trésorerie, ... ;
- les données financières sur le secteur d'activité ;

L'analyse des activités et des résultats portant sur la fonction Financière, qui porte principalement sur :

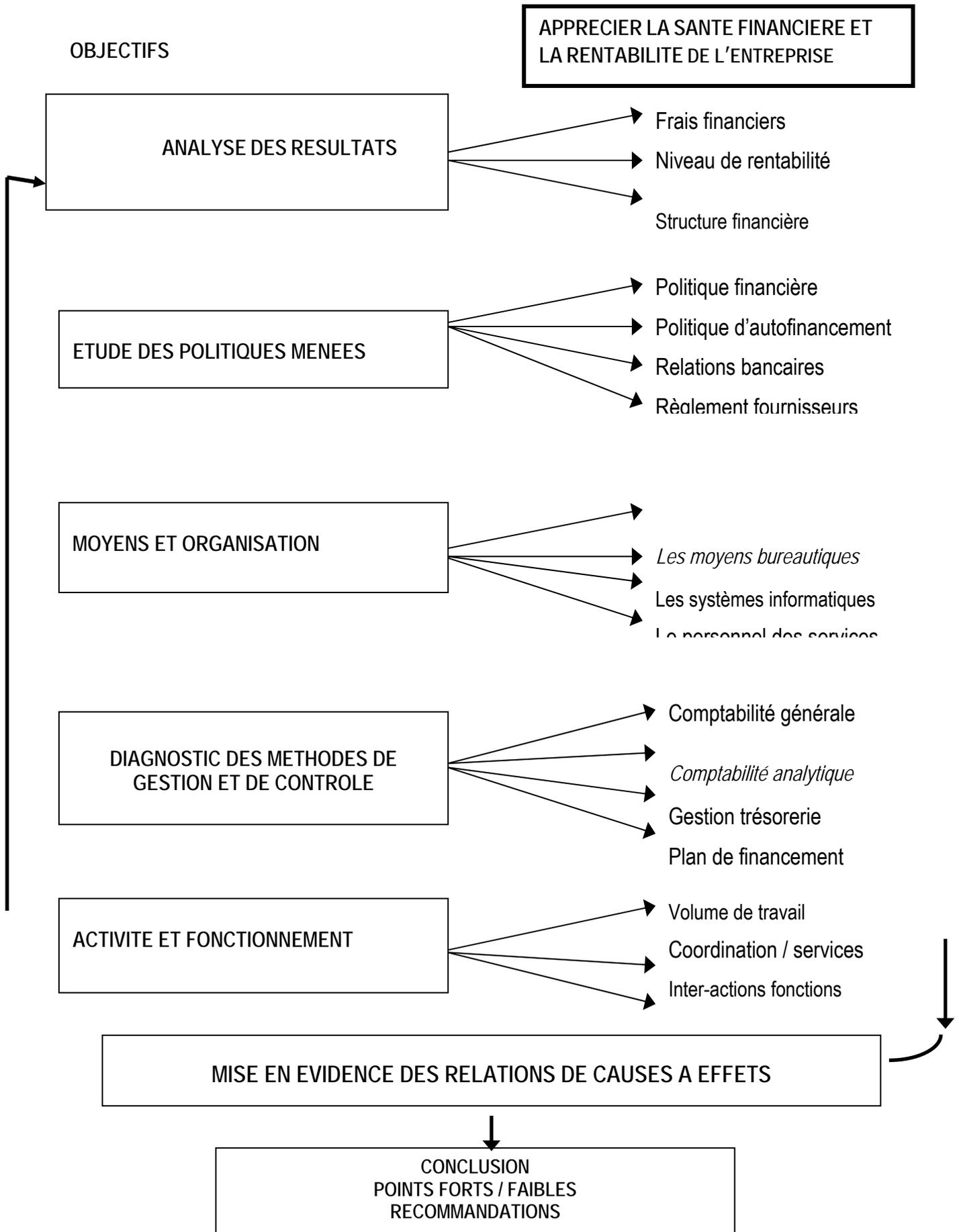
- Le positionnement de la fonction dans l'organisation de l'entreprise ;
- le rôle de la fonction au sein de l'entreprise ;
- les politiques financières ;
- le respect des exigences réglementaires (juridique, fiscal et social) ;
- les ressources humaines (disponibilité en qualité et en quantité) ;
- les outils (logiciels de gestion et procédures) ;
- l'assistance externe (conseils, banques et partenaires).

L'analyse de la situation financière à travers l'étude de l'équilibre de la structure financière, la rentabilité et la solvabilité :

Les outils pertinents pour analyser la situation financière de l'entreprise sont essentiellement les ratios financiers, les soldes caractéristiques de gestion, les tableaux de financement, ainsi que les données de référence relatives au secteur d'activité et au Benchmarking.

La méthode statistique des scores (voir exemples en annexe A) pourrait être utilisée pour corroborer l'appréciation générale de la situation financière.

SCHEMA H : DIAGNOSTIC DE LA FONCTION FINANCE



2.1.6 DIAGNOSTIC DE LA FONCTION TECHNIQUE

Il a pour objectif de mesurer et d'évaluer le potentiel technique du point de vue de la technologie utilisée, de la productivité réalisée et du point de vue de la qualité des produits et services offerts.

La méthodologie repose sur deux grands axes :

- La Collecte d'informations sur :
 - l'implantation des locaux abritant les produits et les services fournis, le plan schématique d'implantation des équipements ;
 - les matières premières : description technique, consommations, aires, durées conditions de stockage et d'approvisionnements ;
 - les métiers et produits de l'entreprise : structures, descriptions techniques, volume, prix de vente et de revient ;
 - les équipements, engins et utilités de l'entreprise : liste détaillée, âge, capacité (s), année de mise en service, état dysfonctionnements, consommation d'énergie et d'eau, taux et raisons de pannes, recours à la sous-traitance.

- pour les secteurs des industries agroalimentaires et hôtellerie : ajouter plans, âge , superficie et matériaux des locaux et structures abritant les services effectifs fournis avec description, en sus pour le secteur hôtelier, des commodités et infrastructures liées à l'activité ;

- pour le secteur des NTIC : il s'agit de descriptions techniques des logiciels, équipements et logistiques informatiques en place, leur taux d'utilisation et leur adaptabilité aux métiers de l'entreprise ;

- le diagramme de fabrication, description et schéma succincts du processus ;
- l'organisation du travail : fonction méthode, bureau d'études, fiches produits, charges de travail. ratios de gestion techniques des produits et services de l'entreprise : chantiers, biens de consommations. ;
- la logistique et la manutention : liste, âge, capacités, taux d'utilisation ;
- le contrôle de qualité et la conformité : liste matériel d'analyses, tests effectués en labo et on line, ou auprès de prestataires de services, traçabilité des produits, moyens de contrôle des chantiers et des ouvrages finaux ;
- la recherche et le développement en matières premières, produits finis. ;
- l'entretien dans l'entreprise : la périodicité, les moyens, le personnel, ... ;
- les veilles technologiques : moyens ;
- l'appréciation générale des compétences et du savoir-faire de l'entreprise ;

Le diagnostic technique repose aussi sur la visite des sites abritant les produits ou les services offerts.

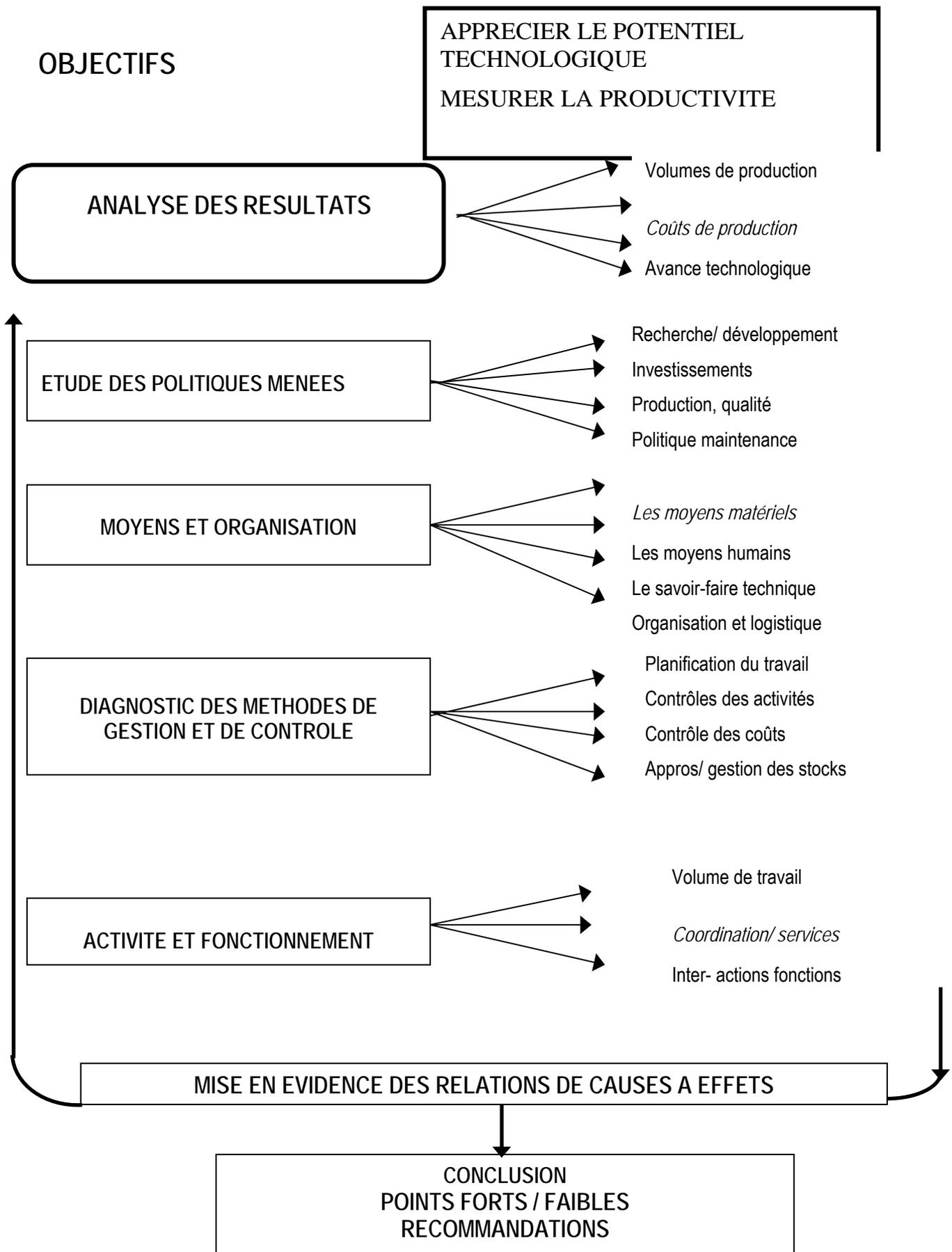
- L'analyse des activités et des résultats de la fonction technique passant par l'examen (voir annexe) :
 - des volumes de production des 3 dernières années ;
 - des capacités de production disponible pendant cette période ;
 - du taux d'utilisation des capacités disponibles ;

- du taux de charge de travail
- du taux de panne matériel
- du taux de productivité MOD
- du taux de rendement matière
- du taux de productivité du matériel
- du coût matière par unité
- du coût énergie par unité
- du rendement de l'entreprise
- du taux d'utilisation par ligne de production
- de la mesure de l'activité du personnel
- de l'analyse des coûts de production (par année)

TABLEAU C: IMPUTATION DES COÛTS

RUBRIQUES	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Volumes produits						
Effectifs de production						
<i>taux variables</i>						
Salaires & charges MOD						
Frais d'activité & énergie						
Matières consommées						
<i>taux fixes</i>						
Salaires indirects						
Frais études & recherche						
Entretien réparations						
TOTAL						

SCHEMA I - DIAGNOSTIC DE LA FONCTION TECHNIQUE



2.1.7 SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE GLOBAL

Le diagnostic stratégique global doit déboucher, en définitive sur un contenu minimal substantif, modulable en fonction du type, de la taille et des activités de l'entreprise et portant sur :



LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE DANS UNE PERSPECTIVE DE 3 A 5 ANS

- Dimensions actuelles du marché national, régional et inter-régional ;
- Dynamique de ces marchés ;
- Points forts et points faibles des principaux concurrents ;
- Position compétitive de l'entreprise ;
- Changements intervenus dans les goûts des consommateurs ;
- Position concurrentielle de l'entreprise dans les 3 ans ;
- Recommandations sur le prix, qualités des produits offerts etc.



ANALYSE DES SOURCES EXTERNES DE COMPÉTITIVITÉ : BENCHMARKING

- Identification des cibles ;
- Collecte d'information ;
- Etablissement des objectifs ;
- Analyse en vue de l'action ;
- Recommandations



DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION

- Description de l'organisation et de l'administration ;
- Présentation des ressources humaines ;
- Audit qualité ;
- Recommandations



LE DIAGNOSTIC FINANCIER : sur la base des états financiers des trois dernières années

- Analyse de l'équilibre de la structure financière;
- Analyse de la rentabilité;
- Analyse de la solvabilité ;
- Recommandations



DIAGNOSTIC TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE

Analyse :

- Des conditions d'approvisionnement ;
- Des équipements et installations ;
- De la maîtrise des procédés techniques ;
- De l'organisation de la production ;
- Recommandations (investissements matériels et immatériels)



DIAGNOSTIC DES COMPÉTENCES MANAGERIALES

- Identification et test des outils d'analyse ;

- Evaluation du processus de planification ;
- Evaluation du processus de contrôle ;
- Identification et analyse des procédures de coordination ;
- Evaluation du système d'animation de l'entreprise ;
- Recommandations.



DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE : ANALYSE

- De l'environnement économique et social ;
- De l'environnement industriel ;
- De l'environnement technologique ;
- Recommandations

2.2 LES STRATEGIES

Le diagnostic stratégique de l'entreprise dicte un choix d'évidence sur les actions à entreprendre pour restaurer sa viabilité et sa compétitivité. Ce choix ne peut dispenser d'une réflexion stratégique sur l'avenir de l'entreprise.

Les options stratégiques sont identifiées à partir des résultats du Diagnostic stratégique Global et doivent permettre :

- de présenter les différentes options stratégique de développement de l'entreprise, en précisant pour chacune les avantages et inconvénients ;
- de définir les critères de choix pour permettre au chef d'entreprise de prendre une décision ;
- d'indiquer explicitement l'option stratégique retenue.

Le consultant fournit au chef d'entreprise, qui décide, tous les éléments pertinents lui permettant de légitimer son choix.

Pour ce faire, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique, méthodique et permanente pour identifier, à temps, l'évolution prévisible des marchés, les facteurs de succès qui devront être réunis par les entreprises gagnantes, les forces et faiblesses face aux concurrents, ainsi que les orientations possibles et les stratégies à mettre en œuvre.

Chaque entreprise est un cas particulier. Il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer les performances de toute l'entreprise.

Plusieurs scénarii doivent donc être envisagés pour optimiser les chances de mise à niveau et de développement de la compétitivité de l'entreprise.

Les stratégies à retenir doivent prendre en compte les caractéristiques des entreprises industrielles et de services des pays en développement, à savoir : la taille très souvent réduite, les ressources financières limitées, la sous-utilisation des capacités de production, les méthodes de management et de les sources d'information commerciale et technique insuffisantes.

Trois options stratégiques sont proposées dans ce présent document, le recentrage, le partenariat, la flexibilité. Elles peuvent être combinées si nécessaire.

L'entreprise peut également envisager d'autres axes tels que la diversification, l'intégration ou l'extension. Cependant, une attention particulière devra être accordée aux diversifications hâtives et déplacées réalisées pendant les phases de croissance et / ou de protection du marché, qui sont souvent remises en cause avec l'ouverture ou l'internationalisation de ce même marché.

De même, des choix erronés effectués dans la planification initiale des investissements ou des extensions réalisées souvent sans étude de faisabilité, aboutissent à des projets surdimensionnés et trop ambitieux.

2.2.1- LE RECENTRAGE

Il consiste à redimensionner l'entreprise autour du « métier de base ». Cette stratégie recouvre le désengagement d'activités jugées non rentables, le renforcement sur l'axe privilégié et la diversification dans les activités proches ou complémentaires.

2.2.2- LE PARTENARIAT

Il peut revêtir la forme d'alliances ou de fusions. Il consiste en des combinaisons de qualifications et de ressources permettant de :

- partager certains coûts fixes élevés ;
- fournir des financements à des conditions favorables ;
- produire des effets de synergie et / ou de complémentarité.

2.2.3- LA FLEXIBILITE

C'est la capacité de réagir continuellement dans le temps, aux variations de l'environnement. Pour ce faire, l'entreprise a besoin de disposer de moyens humains et matériels flexibles, par le biais de la formation/ perfectionnement du personnel et par le renouvellement/ modernisation des équipements.

2.3 LE BUSINESS PLAN

2.3.1- DEFINITION

Le business plan a pour but de quantifier très précisément les effets prévisibles des décisions envisagées dans le cadre de la mise à niveau. C'est un outil de chiffrage précis, permettant de décrire le devenir de l'entreprise.

En fonction des hypothèses retenues, il fera apparaître le profil à terme de la situation patrimoniale et la structure financière de l'entreprise. Ces informations sont fournies par les bilans prévisionnels, qui diront si les moyens financiers de l'entreprise lui permettent d'envisager avec succès la mise en œuvre de son Programme de Mise à Niveau.

L'établissement du business plan permet de limiter les ambitions de l'entreprise ou de trouver les moyens financiers de son développement.

Le business plan est donc un outil indispensable au manager, pour impulser des orientations stratégiques dans l'entreprise, pour vérifier leurs effets et pour juger la faisabilité des décisions à caractère exceptionnel. Il présente l'avantage d'être un outil de Communication avec les ressources humaines de l'entreprise, les Institutions d'appui et les financiers et les l'actionnaires,

Le Business plan comporte trois parties spécifiques :

- Le plan d'investissement ;
- Le schéma de financement ;
- Les projections financières.

Le plan d'investissement décline, à partir de l'option stratégique retenue, les investissements matériels et immatériels nécessaires pour la mise à niveau de l'entreprise. Chaque investissement prévu doit faire l'objet d'une fiche action (voir modèles en annexe F et G)

Le schéma de financement est réalisé après évaluation des besoins en ressources nécessaires pour le financement des investissements prévus. A cet égard il :

- présente les différentes options de financement qui s'offrent à l'entreprise en précisant, pour chacune, les avantages et inconvénients : autofinancement, emprunt bancaire, capital risque, augmentation de capital par apport nouveau en numéraire ou par incorporation de réserves, ou encore par consolidation de comptes courants d'actionnaires,
- définit les critères de choix pour permettre au Chef d'entreprise de prendre une décision ;
- Indique explicitement le schéma de financement retenu.

Il est à noter que le bouclage du financement doit se faire sans tenir en compte des primes prévues par le Programme de Mise à Niveau.

Le schéma de financement doit également tenir compte des besoins de rééquilibrage de la structure financière de l'entreprise. Il doit s'assurer que l'entreprise respecte une des exigences financières du Programme de Mise à Niveau, en termes de taux minimum de capitaux propres par rapport aux immobilisations nettes ($\geq 30\%$).

En ce qui concerne les projections financières, Il s'agit ici de définir quelle devrait être la situation de l'entreprise en fonction de ses spécificités, puis de comparer cette situation réelle à la situation normative. Il y a trois étapes dans la production de projections financières réussies :

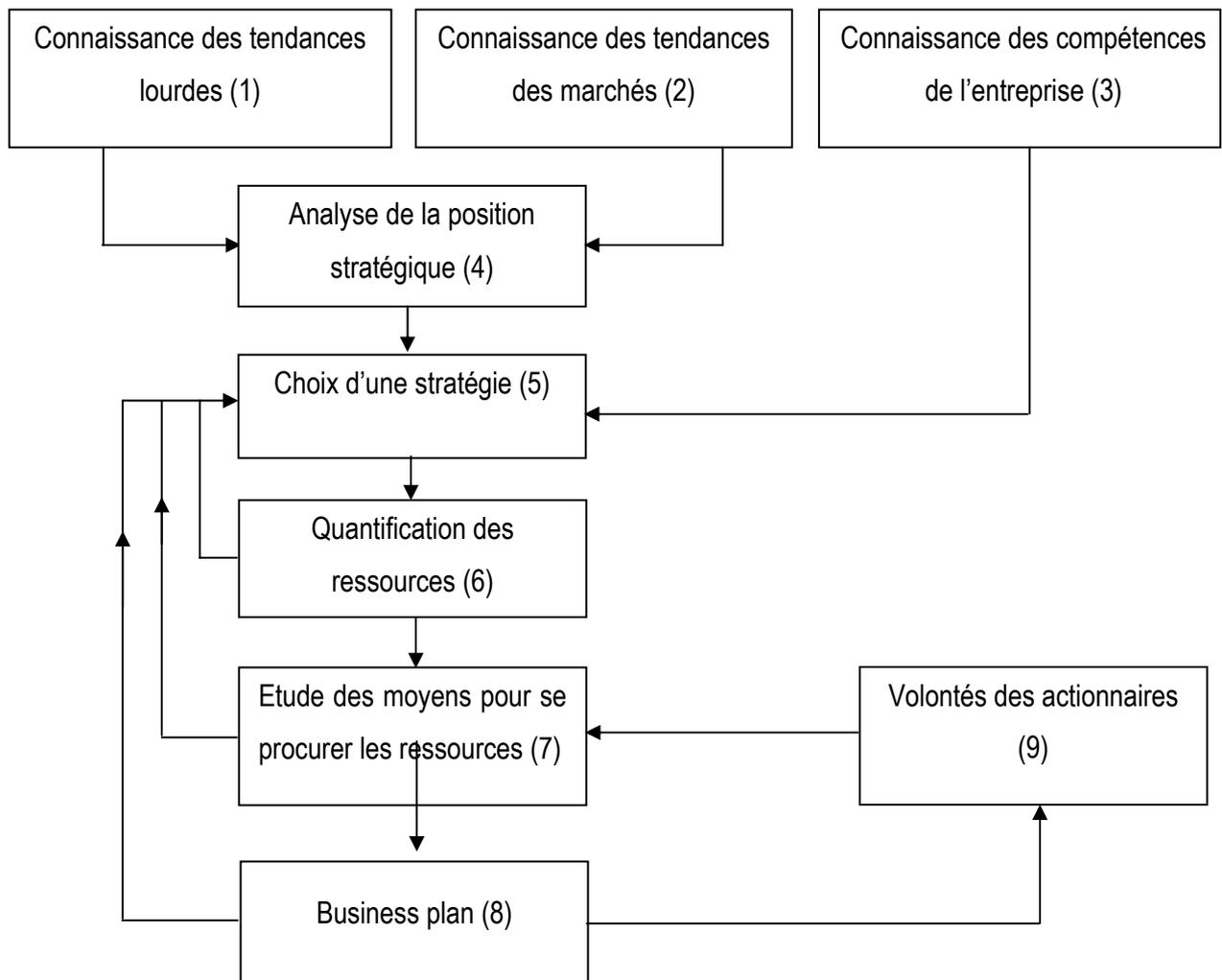
- La présentation des hypothèses de travail, notamment l'évolution du chiffre d'affaires, des charges ;
- L'élaboration des états financiers prévisionnels (compte de résultat, bilan, tableau de financement et plan de trésorerie) et à partir des cash-flows actualisés, calcule la Valeur Actuelle Nette (VAN), le taux Interne de Rentabilité (TIR et le délai de récupération des fonds à investir ;
- L'analyse de la situation financière prévisionnelle de l'entreprise. Cette analyse prospective doit se faire à partir des ratios financiers, des soldes caractéristiques de gestion, des tableaux de financement, ainsi que des données de référence relatives au secteur d'activité et au benchmarking. Il permet d'apprécier la rentabilité, l'équilibre de la structure financière, la liquidité, l'endettement, la capacité de remboursement.....). Cette évolution des principaux ratios financiers est importante pour avoir une idée précise de l'impact prévu du Programme de Mise à Niveau.

2.3.2 CONSTRUCTION

Construire un business- plan est une démarche en six étapes, portant sur :

- la collecte d'informations sur l'environnement et de la situation actuelle de l'entreprise : tendances lourdes, tendances des marchés, compétences de l'entreprise, positions stratégiques ;
- l'analyse de la position stratégique ;
- le choix d'une stratégie. ;
- La quantification des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie ;
- L'étude des voies et moyens pour se procurer les ressources ;
- Le chiffrage du business plan permettant, sur la base de la stratégie choisie, de projeter le devenir de l'entreprise. A ce niveau, la volonté des actionnaires sera prise en compte.

SCHEMA J : CONSTRUCTION D'UN BUISINES PLAN



Même si l'aspect financier et mathématique ne constitue que l'aboutissement d'une démarche complexe, c'est ce dernier qui fera apparaître les résultats attendus.

Il est donc indispensable de maîtriser avec précision et fiabilité l'aspect chiffrage. Cette maîtrise est d'autant plus importante que :

- le nombre de données chiffrées à manier est important ;
- le nombre d'hypothèses à explorer est élevé, même si en définitive, le nombre retenu de celles-ci est effectivement limité.

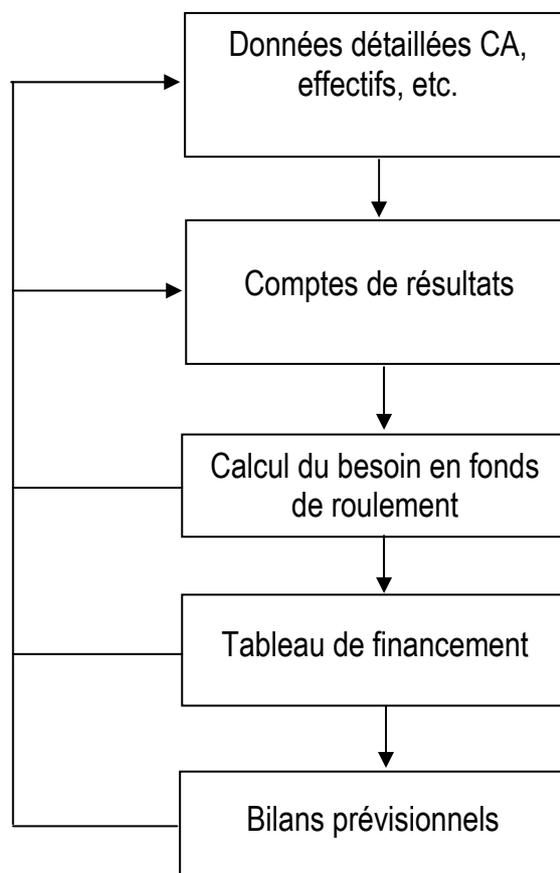
2.3.3 LOGIQUE DE CHIFFRAGE

C'est un outil qui permet de quantifier la viabilité d'un projet. En effet, si le chiffrage met en évidence une impossibilité pratique de réaliser les objectifs quantitatifs, ceux-ci doivent être remis en cause.

La logique de chiffrage est un processus itératif qui obéit à deux grandes étapes :

- la confection des tableaux de calcul (chiffres d'affaires, effectifs etc.....) sur la base des données détaillées disponibles : quantités prévues, prix de vente unitaire....etc.
- l'alimentation de la stratégie choisie par les données détaillées et le tableau de calcul des chiffres d'affaires : compte de résultat, calcul du besoin en fonds de roulement, tableau de financement bilans prévisionnels

SCHEMA K : PROCESSUS DE CALCUL DU BUSINESS PLAN.



Au plan matériel, on va donc se trouver en présence de tableaux de chiffres ayant une logique propre et se déversant les uns dans les autres.:

Les tableaux de données de base ont pour fonction de quantifier et de valoriser les hypothèses retenues.

A titre d'exemple, on peut citer le tableau de calcul des chiffres d'affaires qui permettra de déterminer ceux-ci en multipliant pour chaque produit :

- Les quantités prévues ;
- Les prix de vente unitaires ;
- Les taux de remises escomptés.

Le tableau D suivant en donne un exemple :

TABLEAU D : DETERMINATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Produits	Quantités	Prix FCFA	CA brut FCFA	Taux remises	CA net FCFA
A	100.000	3,35	335 387	10%	301 849
B	50.000	1,52	76 224	-	76 224
C	400.000	7,62	3.048 980	15%	2 591 633
-					
-					
-					
Total			3.460.591		2.969.706

Les autres tableaux sont :

- le compte de résultat :

Celui-ci sera établi selon la forme retenue par l'entreprise pour l'établissement des comptes annuels, afin d'assurer la comparabilité ultérieure. Il sera alimenté par différents tableaux, dont celui du chiffre d'affaire présenté plus haut. Il alimentera lui-même le tableau de financement au niveau des bénéfices et des amortissements réalisés.

- Le tableau de flux :

Ceux-ci reprendront certains éléments du compte de résultat, ainsi que d'autres éléments financiers. On peut citer le bilan et le tableau de trésorerie.

- Le bilan :

Il a pour but de présenter la situation patrimoniale de l'entreprise ; il réalise l'inventaire des biens, des créances et des dettes qui composent ce patrimoine.

- Le tableau de trésorerie :

Il reflète la situation de trésorerie à la fin de la période retenue et, par conséquent, son excédent cumulé ou ses besoins de financement.

2.3.4 - HYPOTHESES

Il s'agit d'un véritable problème qui recouvre, en réalité, deux questions différentes :

- Combien d'hypothèses explorer ?
- Combien d'hypothèses présenter ?

Chacune de ces deux questions peut avoir des réponses différentes ; aussi nous limiterons-nous ici à l'étude du premier point.

Il convient tout d'abord de rappeler qu'avec l'utilisation des micro-ordinateurs et des tableurs, le nombre d'hypothèses explorables est quasiment illimité. Il suffit pour s'en convaincre d'examiner l'exemple du tableau suivant :

TABLEAU E : SIMULATION D'ACTIVITE

Exemples d'hypothèses	Valeurs possibles	Nombre de plans possibles
• Chiffre d'affaires	90-100-110	3
• Taux de marge	23%-24%-25%	9
• Sous-traitance	oui- non	18
• Nouveaux investissements		
• Embauche de personnel	oui -non	36
• Taux de frais financier		
• Etc.	oui- non	72
	10,50%-11%-11,5%	216

On constate qu'en ne prenant que six variables, ce qui est peu pour vouloir modéliser l'avenir d'une entreprise, on arrive déjà ici à plus de deux cents hypothèses, du fait de toutes les combinaisons possibles entre ces hypothèses. Encore s'est-on limité à ne retenir pour chacune des six variables que deux ou trois réponses. Il est évidemment possible d'aller infiniment plus loin. A titre anecdotique, notons que vingt variables pour lesquelles cinq réponses seraient possibles amèneraient, si l'on envisageait toutes les combinaisons à présenter, plus de trois millions d'hypothèses, ce qui ne serait évidemment pas envisageable ; mais serait surtout totalement inexploitable.

Comment donc procéder pour limiter le nombre d'hypothèses, afin de n'explorer que celles présentant un réel intérêt ?

La démarche habituellement retenue comporte deux alternatives :

- L'élaboration d'une hypothèse unique correspondant :
 - au choix stratégique du dirigeant ;
 - à la volonté des actionnaires ;
 - à la position de l'affaire sur son marché ;

- à la possibilité d'exploitation prévisible ;
- aux ressources susceptibles d'être réunies.

Le fait que l'hypothèse soit unique ne veut pas dire qu'elle soit bâtie de manière linéaire parce que, comme indiqué plus haut, des retours en arrière sont fréquemment nécessaires, voire indispensables.

- L'examen de plusieurs scénarii:

Le modèle étant construit sur la base des hypothèses considérées comme les plus vraisemblables, on procédera alors à l'exploration d'autres hypothèses. Ces explorations seront toutefois limitées à des points essentiels tels que :

- les décisions que pourrait envisager la direction de l'entreprise : investissements pour limiter l'embauche, nouvelle politique de prix, abandon d'un produit ou d'une gamme, etc.;
- des événements qui pourraient se produire : nouvelle réglementation, apparition ou disparition d'un concurrent ; évolution du cours d'une matière première etc. .

2.3.5 LES INVESTISSEMENTS

Ils portent sur les acquisitions de moyens de production ou d'exploitation de l'entreprise qui viennent remplacer et /ou accroître le capital productif.

L'investissement est une variable qui sert à augmenter ou à remplacer le stock de capital.

La définition des besoins d'investissement de l'entreprise amène à s'interroger sur deux notions distinctes :

- la nécessité pour l'entreprise de disposer de moyens de production et/ ou d'exploitation au sens large du terme ;
- les voies à explorer pour disposer de ces moyens.

L'entreprise peut disposer de ces moyens en les achetant, ou en les louant. L'investissement peut concerner l'acquisition ou la réhabilitation d'équipements ou de services nouveaux ou existants. Il peut être acquis auprès d'un tiers ou être réalisé au sein de l'entreprise.

Les investissements peuvent être matériels ou immatériels.

Les investissements matériels portent par exemple sur l'achat d'équipements de production ou de matériels informatiques, de transport, de laboratoire, de bureau ou divers.

Les investissements immatériels sont définis comme les éléments dont dispose une entreprise, qui concourent à son activité sans être matérialisés par des actifs tangibles. On peut citer à cet égard, entres autres, le nom / la marque, le savoir-faire, les études de produits ou de procédés, les brevets, les progiciels informatiques etc.

Cette réflexion sur les investissements se concrétisera par un tableau annuel qui pourrait se présenter de la manière :

TABLEAU F : AMORTISSEMENT DES INVESTISSEMENTS

Nature	Investissements externes	Investissements internes	Durée d'amortissement	Mode d'amortissement
Terrain	100.000			
Bâtiment neuf	3.200.000	300.000	20 ans	Linéaire
Remise en état		200.000	10 ans	Linéaire
Total				

Si des investissements sont réalisés sur plusieurs exercices, il faudra évidemment prévoir leur date de mise en service. C'est le montant total investi qui figurera dans le tableau de l'année de mise en service. Il faudra en annexe de ce tableau prévoir la planification annuelle des dépenses. Cette information sera indispensable pour estimer les besoins de financement de l'affaire.

L'entreprise peut également recourir à des cessions d'actifs pour financer des investissements.

Le problème diffère selon l'utilité des actifs concernés pour l'entreprise :

-**Cession d'actifs hors exploitation** : ceux dont l'entreprise dispose mais qui ne concourent pas à son activité professionnelle.

- **Cession d'actifs d'exploitation**

Il s'agit cette fois de céder des biens que la société utilise, mais dont elle pourrait se passer en modifiant ses conditions d'exploitation ou qu'elle pourrait utiliser sans en être propriétaire. Ces deux cas doivent être traités distinctement :

-**Cession d'actifs modifiant l'exploitation**

Les exemples sont assez nombreux et l'on peut citer :

- La vente et le déménagement d'un siège social ;
- La cession d'activités non stratégiques ;
- La sous-traitance de certaines activités.

-**Cession d'actifs sans modification du mode d'exploitation**

Il s'agit dans ce cas de simples opérations financières destinées à dégager de la trésorerie immédiate, sans pour autant modifier le mode de fonctionnement de l'entreprise. Deux techniques sont envisageables :

- Le lease-back
- La location

2.4 LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI

La mise en œuvre et le suivi du plan de mise à niveau requièrent la mise en place d'un dispositif adéquat pour réaliser les objectifs assignés. Précisons d'emblée que le suivi du décaissement des primes ne rentre pas dans l'objet de notre propos. Il s'agit d'avantage du suivi de la mise à niveau, compris dans le sens d'un projet de changement qui nécessite un accompagnement interne pour le faire connaître et pour le faire accepter comme tel, par tous les acteurs de l'entreprise. La mise à niveau crée, en effet, de fait dans bien des cas, des ruptures au niveau des habitudes et des comportements qui ne seront pas toujours pour plaire. Il y a lieu, par conséquent, d'écouter la résistance au changement qu'elle peut provoquer, afin d'y apporter les réponses concrètes et précises nécessaires à une mobilisation positive des énergies et des ressources.

L'exécution du plan de mise à niveau repose, à cet égard, sur des préalables indispensables à sa correcte mise en œuvre, à savoir :

- la constitution d'un comité de pilotage du projet de mise à niveau au sein de l'entreprise ;
- la désignation d'un chef du projet qui sera l'interface entre les structures de l'entreprise et les consultants qui auront à concrétiser certaines actions du PMN : assistance technique, formation, mise en place d'un SMQ, d'une comptabilité analytique, accompagnement de l'entreprise dans la mise en œuvre de son PMN ;
- l'élaboration d'un programme et d'un calendrier détaillé d'exécution ;
- l'instauration d'un bon climat social fondé sur la communication, la motivation et l'intéressement du personnel aux enjeux, au processus et aux résultats de la mise à niveau.

Chaque entreprise constituant un cas spécifique, les actions à mettre en œuvre pour l'exécution du plan de mise à niveau varient d'une réalité à l'autre. On peut toutefois retenir :

- l'amélioration du système de gestion ;
- la formation du personnel ;
- la restructuration financière ;
- l'amélioration des processus de production.

Généralement, l'entreprise met en place un dispositif de suivi de tout le processus de mise à niveau. Les entreprises peuvent recourir à de l'expertise interne ou externe, et dans certains cas particuliers, procéder à des recrutements.

Le suivi du plan de mise à niveau repose sur les mêmes conditions de rigueur. Le contexte économique en mutation permanente requiert, en effet, une vigilance continue. Cette «Fonction de veille» suppose la mise en place d'un système régulier et performant de suivi du fonctionnement de l'entreprise et de son positionnement dans l'environnement. On peut préconiser :

- la réalisation de diagnostics réguliers ;
- l'établissement à temps et régulièrement des différents documents comptables : bilan, comptes de résultats, de trésorerie, budget etc. ;
- la mise en place d'un «véritable tableau de bord » permettant de mesurer, par le biais d'indicateurs, les performances réalisées par rapport aux prévisions et l'impact de la mise à niveau sur l'entreprise ;
- La mise en place d'un mécanisme simple de reporting et de contrôle : bilans périodiques, prévisions/ réalisations.

III - ETUDE DE CAS

La Sénégalaise d'Industrie Alimentaire (SIA) est une société Anonyme créée en 1986 au Capital de 200.000.000 FCFA réparti comme suit :

- Apport en nature 198.000.000 FCFA
- Apport en numéraire 2.000.000 FCFA

La SIA a pour objet :

- A titre principal l'Industrie Alimentaire (Chocolat)
- A titre accessoire : le négoce des produits alimentaires

3.1 – FICHE SYNOPTIQUE

3.1.1 LES PRODUITS

La SIA a atteint sa vitesse de croisière en 1996 en réalisant un chiffre d'affaires de 5 milliards et son effectif est passé de 22 à 160 personnes. Aujourd'hui, après l'acquisition d'équipements de production performants et modernes capables de satisfaire toute demande en quantité et qualité, la SIA envisage d'atteindre en 2010 un CA de 10 Milliards FCFA

3.1.2 RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

- 160 permanents dont 18 cadres, 15 Agents de maîtrise et 127 ouvriers ;
- Management moderne (informatisation de la gestion de la production) ;
- Installation semi-automatisée. Outil de production acceptable avec une grande capacité de traitement de 12.000 Tonnes/ an.

3.1.3 - LES FAITS MARQUANTS

- Forte augmentation du capital ;
- Accroissement des Importations dans un contexte de libéralisation ;
- Accroissement rapide de l'activité ;
- Accroissement de la demande (extérieure notamment).

3.2 - PRINCIPAUX HANDICAPS ET CONTRAINTES POUR L'ENTREPRISE

- Insuffisance de matières premières locales liée à la sécheresse ;
- Forte concurrence des produits Importés d'Europe et bénéficiant de subventions ;
- Diversification des produits limitée ;
- Emballage inadapté ;
- Coûts de production élevés (matières premières, produits) ;
- Insuffisance de l'équipe de vente ;
- Politique marketing et de communication inadéquate ;
- Ruptures de stocks, retards de livraison ;
- Existence de stocks dormants ;
- Faiblesse de l'organisation et de la gestion du système d'information marketing ;
- Insuffisance d'information sur les concurrents ;
- Insuffisance de délégation de pouvoir ;
- Absence de Manuel de procédures ;

- Panne fréquente de machines ;
- Insuffisance de formation et de qualification du Personnel de production ;
- Absence de bureau d'Etude ;
- Climat social peu propice à l'innovation ;
- Absence de comptabilité analytique ;
- Le logiciel informatique actuel n'est pas très adapté aux besoins de l'entreprise ;
Parc de manutention vieilli ;
- Dépendance de l'extérieur pour la manutention et le transport ;
- Matériel de transport vétuste.

3.3 PROGRAMME DE MISE A NIVEAU PROPOSE

3.3.1 INVESTISSEMENTS MATERIELS

Il s'agit de doter l'entreprise d'un parc automobile conséquent lui offrant une autonomie de manutention et de transport et de renforcer et sécuriser sa capacité de production. Ces investissements portent sur :

- l'augmentation du parc de matériel de manutention et de transport ;
- la modernisation des équipements et l'amélioration des processus
- le renforcement / renouvellement du parc machines ;
- la création et l'installation d'un bureau d'Etude équipé.

3.3.2 INVESTISSEMENTS IMMATERIELS

L'objectif principal de ces investissements est de doter la SIA d'un système de Management plus souple en vue d'accroître sa productivité globale, de réduire les pertes liées aux ruptures de stocks et à l'absence de visibilité sur le secteur, de profiter des opportunités de marché à l'International. Il s'agit de :

- Renforcer les compétences du personnel de production ;
- D'assurer la formation du personnel ;
- Mettre en place un plan marketing ;
- Restructurer la force de vente ;
- Faire appel à l'assistance technique dans la fabrication de biscuits enrobés ;
- Mettre en place un système d'Information sur le marché ;
- Mettre en place un système de comptabilité analytique ;
- Faire élaborer et adopter un manuel de procédures ;
- Acquérir un logiciel informatique adapté à l'entreprise ;
- Responsabiliser davantage le personnel ;
- Améliorer le climat social ;
- Réaliser un programme d'assurance et de certification qualité.
- Impacts attendus :

- Réduction du coût unitaire de 7% ;
- Diversification de la gamme de produits ;
- Certification de l'entreprise ;
- Développement à l'export à travers un partenariat avec un grand donneur d'ordre international

ANNEXES

ANNEXE 1

METHODE DES SCORES

EXEMPLE D'UNE FONCTION ETABLIE EN 1985 PAR LA BANQUE DE FRANCE

La fonction de la Banque de France se présente comme suit :

$$100 Z = - 1,255 \times (R1 - 62,8) + 2,003 \times (R2 - 80,2) - 0,824 \times (R3 - 24,8) + 5,221 \times (R4 - 6,80) - 0,689 \times (R5 - 98,2) - 1,164 \times (R6 - 11,7) + 0,706 \times (R7 - 79) + 1,408 \times (R8 - 10,1)$$

Ratio	Année N-2	Année N-1	Année N
R1 = Frais Financiers / Excédent Brut Global			
R2 = Ressources Stables / Capitaux Investis			
R3 = Capacité d'Autofinancement / Dettes Financières			
R4 = Excédent Brut Global / C.A H.T			
R5 = (Dettes Fournisseurs / Achats TTC) × 360			
R6 = [VA CDB (n) - VA CDB (n - 1)] / [VA CDB (n - 1)]			
R7 = [(Créances Clients TTC + EENE) / CA TTC] × 360			
R8 = Investissement Productif / VA CDB			
Valeur de Z =			

Interprétation de la Valeur de Z :

- Valeur de Z inférieur à - 0,25 : L'entreprise est dans une situation risquée
- Valeur de Z compris entre - 0,25 et + 0,125 : L'entreprise est dans une zone d'incertitude
- Valeur de Z supérieur à + 0,125 : L'entreprise est dans une situation normale

Remarque :

La VA CDB est la valeur ajoutée calculée selon la méthode de la centrale des bilans de la Banque de France : VA CDB = Valeur Ajoutée + Produits d'Exploitation Divers – Charges d'Exploitation Diverses

Excédent Brut Global = Excédent Brut d'Exploitation, mais calculé en partant de la VA CDB

Capitaux Investis = Actif Immobilisé + BFRE

Investissement Productif = Immob. Corporelles d'Exploitation + Immob. en Crédit-bail)

EENE = Effets Escomptés Non Echus.

EXEMPLE D'UNE FONCTION ETABLIE EN 1978 PAR CONAN & HOLDER

La fonction de Conan & Holder se présente comme suit :

$$Z = (24 \times R1) + (22 \times R2) + (16 \times R3) - (87 \times R4) - (10 \times R5)$$

Ratio	Année N-2	Année N-1	Année N
R1 = Excédent Brut d'Exploitation / Dettes			
R2 = Capitaux permanents / Actif total			
R3 = Actif réalisable et disponible / Actif total			
R4 = Frais financiers / C.A H.T			
R5 = Frais de personnel / Valeur ajoutée			
Score Z =			

Interprétation du Score Z :

- Score Z inférieur à 4 : L'entreprise est dans la zone de défaillance
- Score Z compris entre 4 et 9 : L'entreprise est à risque
- Score Z supérieur à 9 : L'entreprise est considérée comme saine.

ANNEXE 2

ETUDE COMPARATIVE DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

(Benchmarking avec une entreprise de référence du secteur)

SENS	SIGNIFICATION	INDICATEUR DE REFERENCE	DE	NIVEAU INDICATEUR ENTREPRISE REFERENCE	INDICATEUR DE	NIVEAU INDICATEUR POUR ENTREPRISE CONSIDEREE	ECARTS
Part des exportations dans le CA.	Mesure la part du chiffre d'affaires à l'exportation	% Exportations _____					
Rentabilité des fonds propres	Rémunération de l'argent investi. Elément de la capacité de développement de l'entreprise	% résultat après impôt _____					
Taux d'endettement à long terme	Mesure l'endettement et la capacité d'endettement de l'entreprise. capacité nulle si % $\geq 100\%$	% Dettes à Long et moyen terme _____					

ANNEXE 3

ETUDE COMPARATIVE DES FACTEURS DE COMPETITIVITE PAR RAPPORT A CEUX DES PAYS CONCURRENTS

	Indicateurs de compétitivité	Sénégal	Pays 1	Pays 2	Pays 3	Pays 4
1	Droits de douanes Sur le produit fini Sur les matières premières TVA Sur le produit fini Sur les matières premières					
2	Exportations (200...) Valeur totale Taux de croissance					
3	Importations (200...) Valeur totale Taux de croissance					
4	Prix de revient des principaux produits					
5	Qualité					
6	Productivité moyenne par emploi					
7	Service à la clientèle Marketing Respect des délais (distribution (Directe, point de vente...))					
8	Emploi Nombre d'emploi Encadrement					
9	Disponibilité des matières premières					
10	Niveau technologique Gestion de la production (DAO, CAO...) Equipements principaux (Type, Nombre et niveaux technologiques)					

Ces indicateurs ne sont pas limitatifs, ils peuvent être complétés compte tenu des spécificités de la branche.

ANNEXE 4

CALCUL DES DIFFERENTS RATIOS DE LA FONCTION TECHNIQUE

- du taux de charge de travail	$\frac{\text{effectifs nécessaires}}{\text{effectifs réels}}$
- de taux de panne matériel	$\frac{\text{heures de pannes}}{\text{heures d'activité}}$
- du taux de productivité MOD	$\frac{\text{heures produites}}{\text{heures payées}}$
- du taux de rendement matières	$\frac{\text{déchets \& rebuts}}{\text{matières consommées}}$
- du taux de productivité du matériel	$\frac{\text{volumes produits}}{\text{immobilisations brutes}}$
- du coût matière par unité	$\frac{\text{matières premières}}{\text{unités produites}}$
- du coût énergie par unité	$\frac{\text{énergie}}{\text{unités produites}}$
- du rendement de l'entreprise	$\frac{\text{temps produit}}{\text{temps de présence}}$
- du taux d'utilisation par ligne de production	$\frac{\text{capacité effective}}{\text{capacité installée}}$
- de la mesure de l'activité du personnel	$\frac{\text{temps produit}}{\text{temps de présence- temps de panne et d'attente d'approvisionnement}}$
- de l'analyse des coûts de production (par année)	

ANNEXE 5

FICHE ACTION INVESTISSEMENT MATERIEL

Référence BMN	<input style="width: 90%;" type="text"/>	N° Registre de Commerce	<input style="width: 98%;" type="text"/>
Année de référence	<input style="width: 60%;" type="text"/>	Matricule fiscal (NINEA)	<input style="width: 98%;" type="text"/>
<u>Non de l'entreprise :</u> <input style="width: 98%;" type="text"/>			

1- Nature de l'action :

.....

2- Objectifs :

.....

3- Liste détaillée des équipements et matériels à acquérir :

Nombre	Désignation	Prix unitaire (en FCFA)	Montant total (en FCFA)	Observation et autres indications
Total =				

4- Période de réalisation :

- ▶ Date début :
- ▶ Date fin :

5- Résultats attendus :

.....

Indications pour remplir la fiche :

1-Nature de l'action : par exemple / équipements de stérilisation, de pasteurisation, de conditionnement, ... / matériels de manutention, de transport, de stockage, ... / matériels de génie civil (terrassement, fondation, ...) / matériels de laboratoire (dépollution, analyses et contrôle, ...) / matériels informatique, installations électriques, aménagements

2- Objectifs (liés directement à l'action) : par exemple / équilibrage ligne de production, diminution des temps improductifs (arrêts, ...), ...

5- Résultats attendus (impact direct de l'action) : par exemple / réduction de X% du coût de production, augmentation de Y% de la capacité de production, lancement de nouveaux produits et services, augmentation des rendements, conformité aux normes,...

ANNEXE 6

FICHE ACTION INVESTISSEMENT IMMATERIEL

Référence BMN	<input type="text"/>	N° Registre Commerce	de <input type="text"/>
Année de référence	<input type="text"/>	Matricule fiscal (NINEA)	<input type="text"/>
<u>Non de l'entreprise :</u>	<input type="text"/>		

1- Nature de l'action :

.....
.....

2- Objectifs :

.....
.....
.....

3- Coût de l'action :

Nombre d'Experts :	Durée de la mission (en nombre Hommes Jour) :	
	<u>Durée (en Hommes/ Jour)</u>	<u>Coût</u>
- Expert locaux :
- Experts étrangers :

4- Période de réalisation : ▶ Date début :

▶ Date fin :

5- Résultats attendus :

.....
.....
.....

Indications pour remplir la fiche :

1-Nature de l'investissement : par exemple / assistance technique en organisation et méthode, formation, accompagnement, mise en place d'un système de management qualité (MSQ) + certification, ...

2- Objectifs (liés directement à l'action) : par exemple / formaliser toutes les procédures, mettre en place des outils de contrôle, ...

5- Résultats attendus (impact direct de l'action) : par exemple / certification de l'entreprise, amélioration du niveau de qualification du personnel, réduction des déchets, amélioration du taux d'utilisation des équipements, mise en place de tableaux de bord, ...

Formule : [Minimum de Capitaux Propres après PMN = 30 % x (Investissements MAN + Immobilisations nettes avant MAN) – Augmentation du capital par apports nouveaux de capital en numéraire – Fonds propres avant MAN]

Les options de financement par emprunt bancaire ou par capital risque nécessitent l'obtention d'une attestation fournie par le bailleur de fonds (engagement de financement).

LISTE DES SCHEMAS

- SCHEMA A :	Procédure d'accès au programme de mise à niveau	17
- SCHEMA B :	Phases et articulation du diagnostic stratégique global	21
- SCHEMA C :	Diagnostic de l'organisation et du système d'information	23
- SCHEMA D :	Diagnostic de la fonction ressources humaines	24
- SCHEMA E :	Les quatre types de benchmarking	27
- SCHEMA F :	Les trois voies d'accès au benchmarking	28
- SCHEMA G :	Diagnostic de la fonction Marketing et commerciale	29
- SCHEMA H :	Diagnostic de la fonction Finance	31
- SCHEMA I :	Diagnostic de la fonction Technique	34
- SCHEMA J :	Construction d'un business plan	39
- SCHEMA K :	Processus de calcul du business plan	40

LISTE DES TABLEAUX

-	TABLEAU A :	Comparaison mise a niveau globale et mise à niveau spécifique	16
-	TABLEAU B :	Coût de la structure et de l'organisation	22
-	TABLEAU C :	Imputation des coûts	33
-	TABLEAU D :	Détermination du chiffre d'affaires	41
-	TABLEAU E :	Simulation d'activité	42
-	TABLEAU F :	Amortissement des investissements	44

LISTES DES ANNEXES

- ANNEXE 1 : Méthode des scores	49
- ANNEXE 2 : Etude comparative des performances de l'entreprise	50
- ANNEXE 3 : Etude comparative des facteurs de compétitivité par rapport à ceux des pays concurrents	51
- ANNEXE 4 : Calcul des différents taux de la fonction Technique	52
- ANNEXE 5 : Fiche action investissement matériel	53
- ANNEXE 6 : Fiche action investissement immatériel	54

