



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

CESAG



Master en Banque et Finance

MBF

Année Académique 2011-2012

Option : Finance de marché et Finance d'entreprise

PROJET PROFESSIONNEL

THEME

CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ DE GESTION ET D'INTERMÉDIATION (SGI) AU TOGO

Présenté par :
AGOPOME Gilles Carlos
Stagiaire
11^e Promotion MBF

Sous la supervision de :
CHABI Bertin
Enseignant de Finance
CESAG

Dakar, Mars 2013

AVANT PROPOS

Le programme Master en Banque et Finance (MBF) est programme professionnel bilingue (français – anglais) d'études post universitaires de haut niveau en Banque et en Finance. Ce programme a été créé en 2001 avec la collaboration du CESAG, de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC), de la Banque de France, l'Agence Française de développement (AFD), l'Union Européenne, la Banque Mondiale, le Ministère français des affaires étrangères et la Fondation pour le renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).

Les partenaires académiques, techniques et financiers sont, entre autres, la Banque des Règlements Internationaux (BRI), l'INSEAD de Paris, La New York University, l'Université Paris Dauphine, la Bundesbank, l'UEMOA, la Bank of Ghana, Thompson Reuters, la BRVM, Ecobank, etc. C'est un programme d'excellence de l'UEMOA.

L'accès au programme se fait sur concours ouvert aux cadres des institutions bancaires et financières, des entreprises privées et des administrations économiques et financières qui veulent maîtriser les instruments financiers, les techniques de mesure et de gestion des risques développés sur les marchés internationaux de capitaux pour pouvoir relever le défi de la globalisation.

À la sortie, les mastériens ont plusieurs profils avec comme débouchés possibles :

- Gestionnaire de la trésorerie nationale et internationale ;
- Gestionnaire des risques de marchés ;
- Gestionnaire de portefeuille ;
- Opérateur de marché (front office) ;
- Responsable du front ou du back-office ;
- Contrôleur interne ;
- Contrôleur de gestion.

Le PMBF entrant dans sa troisième phase, l'obtention du diplôme est désormais sanctionnée non plus par le mémoire, mais par un projet professionnel. Ce travail s'inscrit dans ce cadre.

DÉDICACES

Qu'il me soit permis de dédier spécialement ce mémoire à :

- à mon père AGOPOME Kodjovi Venance et ma mère CREPPY Ayélé Gisèle pour la bonne éducation, la crainte de Dieu, le soutien et les innombrables sacrifices qu'ils n'ont cessé de me faire bénéficier afin que je réussisse ma vie. Je ne saurai trouver les mots justes pour vous dire « Merci » ;
- à mon frère Joël David, à mes sœurs Ginette Corine et Prescillia Karen et à mon cousin Jean Comlanvi, toute ma sympathie, fraternité, courage et espérance ;
- à tous les diplômés du Master en Banque et Finance (MBF) spécialement aux stagiaires de la 11^e Promotion du Master en Banque et Finance.

REMERCIEMENTS

Nous remercions :

- monsieur Le Directeur Général du Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) pour l'accueil dans cette Institution et le cadre propice aux études ;
- monsieur le Coordonnateur du Programme Master en Banque et Finance (PMBF), Professeur BAIDARI Boubacar ;
- toute la coordination du Programme Master en Banque et Finance ;
- Monsieur CHABI Bertin, pour son encadrement, son soutien et sa disponibilité ;
- le corps professoral et administratif du CESAG ;
- tous mes camarades stagiaires du CESAG pour l'esprit d'équipe et l'ardeur au travail ;
- tous mes ami(e)s pour leur soutien moral.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BCEAO	: Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BRVM	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CCI	: Chambre de Commerce et des Industries
CCIT	: Chambre de Commerce et des Industries du Togo
CESAG	: Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
CREPMF	: Conseil Régional pour l'Épargne publique et le Marché Financier
DCBR	: Dépositaire Centrale Banque de Règlement
MBF	: Master en Banque et Finance
OPCVM	: Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMI	: Petites et Moyennes Industries
Sgi	: Société de Gestion et d'Intermédiation
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africain
UMOA	: Union Monétaire Ouest Africain
VAN	: Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

▪ Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse macroéconomique de l'environnement	14
Tableau 2 : Répartition géographique des SGI dans la zone UEMOA	15
Tableau 3 : Classement des SGI.....	15
Tableau 4 : Grille tarifaire relative aux opérations sur le marché financier	20
Tableau 5 : Investissements prévus	28
Tableau 6 : Plan de financement.....	26
Tableau 7 : Bilans prévisionnels	26
Tableau 8 : Besoin en fonds de roulement.....	27
Tableau 9 : Tableau de prévision du chiffre d'affaires	29
Tableau 10 : Comptes d'exploitations prévisionnelles	29
Tableau 11 : Indicateurs de rentabilité	30
Tableau 12 : Taux de rentabilité Interne (TRI)	30

▪ Liste des figures

Figure 1 : Ciblage de notre clientèle.....	17
Figure 2 : Carte de positionnement stratégique	18
Figure 3 : Organigramme de la SGI	23

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	i
DÉDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
SOMMAIRE	vi
RÉSUMÉ	vii
 INTRODUCTION	 1
 CHAPITRE 1 : LES SOCIÉTÉS DE GESTION ET D'INTERMÉDIATION	 5
I. La création et le fonctionnement des SGI	5
A. La création des SGI	5
B. Le fonctionnement des SGI	8
II. Les principes de base et le contrôle des SGI	10
A. Les principes déontologiques et les règles prudentielles de base	10
B. Le contrôle des SGI	12
 CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'ENVIRONNEMENT ET LE PLAN MARKETING DE LA SGI	 13
I. Diagnostic stratégique	13
A. L'environnement macroéconomique	13
B. La concurrence	14
II. Plan marketing	15
A. Le marketing stratégique	16
B. Le marketing opérationnel	18
 CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES	 23
I. Les activités et la structure organisationnelle	23
A. Les activités	23
B. La structure organisationnelle	23
II. Étude de la rentabilité	25
A. Les données chiffrées	25
B. La rentabilité	28
 CONCLUSION GÉNÉRALE	 31
 BIBLIOGRAPHIE	 32
ANNEXES	33
TABLE DES MATIÈRES	38

RÉSUMÉ

Dans le cadre de notre formation au Programme Master en Banque et Finance, il nous est demandé pour l'obtention de notre diplôme la rédaction d'un projet professionnel. Nous avons choisi, à cet effet la création d'une Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI) au Togo. Ce choix résulte d'une profonde passion pour le monde de la Finance.

Différents aspects de notre projet vont être abordés à savoir dans une première partie le fonctionnement proprement dit d'une SGI ainsi que son cadre réglementaire, une deuxième partie, où il sera question du diagnostic de l'environnement dans lequel évoluera notre société et une troisième partie, où nous exposerons notre plan d'affaire à travers notre organisation interne et nos résultats escomptés à la suite des quatre années d'activités.

Sans plus tarder, nous vous laissons découvrir et ceux dans les moindres détails les différents contours de notre projet.

Mots clés : Création, Société, Gestion, Intermédiation, marché, financiers, bourse, CREPMF.

RESUME

As part of our training program Master in Banking and Finance, we are required to obtain our degree writing a professional project. We have chosen, in this context the creation of a Financial Company of Intermediation in Togo. This choice results from a deep passion for the world of finance.

Different aspects of our project will be addressed namely a first part the actual operation of the company and its regulatory framework, the second part, where he will discuss the diagnosis of the environment in which our society will evolve and a third part, we expose our business plan through our internal organization and our expected results after four years of operation.

Without further ado, we'll let you discover them and in detail the different contours of our project.

Keywords: Creation Company, Management, intermediation, market, financial, stock market, CREPMF.

INTRODUCTION GENERALE

Les États Africains semblent résolument engagés dans la voie de la modernisation de leurs économies, modernisation rendue nécessaire par le contexte de la mondialisation. L'une des voies qu'emprunte ce processus de modernisation est le marché financier, qui avec des fonctions diversifiées a pour rôle d'assurer le financement des agents économiques. C'est un compartiment du marché des capitaux, c'est-à-dire le lieu sur lequel des agents qui ont des besoins de financement peuvent trouver en face d'eux des agents disposés à leur avancer des fonds en contrepartie d'une rémunération appropriée. Le marché financier se présente donc comme une composante de marché des capitaux qui permet le financement à long terme de l'économie. C'est le lieu d'émission et d'échange des valeurs mobilières, essentiellement les actions et les obligations pour le cas du marché financier sous régional de l'UEMOA.

En créant le marché financier régional de l'Afrique de l'Ouest, seul marché au monde réunissant huit (8) États, les autorités lui ont assigné comme missions :

- la mobilisation de l'épargne longue, nécessaire au financement des investissements privés et publics dans la zone UEMOA ;
- la réduction du coût des capitaux longs ;
- la contribution à la croissance et au développement durable des pays de l'UEMOA ;
- la participation à l'intégration régionale des pays de la zone ;
- l'accompagnement de la nouvelle politique monétaire de la BCEAO.

Le marché financier sous régional organisé autour de trois grandes composantes à savoir :

- le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des marchés Financiers (CREPMF). Investi d'une mission générale de protection de l'épargne investie en valeurs mobilières, produits financiers négociables en bourse et en tout autre placement donnant lieu à une sollicitation de l'épargne de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)
- la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et le DC-BR (Dépositaire centrale - Banque de Règlement). La BRVM est une Institution Financière Spécialisée chargée d'organiser et d'assurer la bonne fin des transactions sur les valeurs mobilières et d'en informer le public tandis que le DC-BR qui est chargé de la conservation et de la circulation des valeurs mobilières pour le compte des émetteurs et des intermédiaires financiers agréés par le CREPMF.
- les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) sont les principaux animateurs du marché, elles bénéficient de l'exclusivité de l'arrangement et de la négociation des valeurs mobilières cotées à la Bourse et assurent en grande partie la conservation des titres, pour le compte de leurs clients.

Ces dernières constituent une catégorie de l'intermédiaire du marché dans laquelle l'on retrouve aussi les banques conservatrices, les Organismes de Placements Communs et des Valeurs Mobilières (OPCVM), les apporteurs d'affaires et les sociétés de gestion de patrimoine.

Selon les rapports de la zone Franc édités par la Banque de France (BDF), il est à remarquer depuis la dévaluation du Franc de la Communauté Financière Africaine (FCFA) en 1994, soit depuis une vingtaine d'années, que les banques de la zone Franc détiennent des liquidités en abondance largement supérieures à ce qui est nécessaire à leurs missions d'assurance de la liquidité.

Quant aux SGI, ils sont aux nombres de vingt-deux (22) dans la zone UEMOA, dont une seule au Togo créée en Décembre 1998, dénommée « SGI-Togo » qui se trouve être le seul intermédiaire national, face à l'activité économique en pleine croissance et à l'épargne qui subsiste dans l'économie nationale togolaise. De plus, le Togo, a le plus fort taux de bancarisation de la zone UEMOA avec un taux pour l'année 2011 qui se chiffre à 12,6% avec en deuxième position le Mali avec 6,6%, suivi du Sénégal à 6,4%.

Ainsi face à ces situations à savoir : la surliquidité des banques résultant de celle de plusieurs institutions nationales et internationales et des particuliers qui préfèrent avoir recours à des dépôts à terme dont les taux de rémunérations sont assez faible, l'existence d'une seule SGI au Togo, le fort taux de bancarisation du pays, l'activité économique en pleine essor, et l'ouverture dans les mois à venir d'un nouveau compartiment pour les PME-PMI, nous avons choisi comme thème de notre projet professionnel : La création d'une société de gestion et d'intermédiation au Togo.

D'un point de vue spécifique notre choix s'est porté sur le Togo pour les raisons suivantes :

- ratification de la décision du Conseil des ministres de Juillet 1996 relative à l'harmonisation de la fiscalité des valeurs mobilières dans l'UEMOA.
- environnement politique et social plus ou moins stable ;
- existence d'une clientèle potentielle notamment du fait de la multiplicité des institutions qui y sont (16 banques, 11 compagnies d'assurances, 8 faitières d'institutions de microfinances, etc.) ;
- relance de l'économie de la zone UEMOA notamment de celle du Togo avec un taux de croissance du PIB de 2% depuis 2007 ;
- lancement de la fibre optique au Togo entraînant une réduction de la Fracture numérique ;
- connaissance de l'environnement socioculturel et des différents acteurs de l'économie ;
- contribution à la création d'emploi et à la création de valeur ajoutée à l'économie togolaise ;
- le coût de la main d'œuvre.

À travers, ce projet professionnel, nous souhaitons définir les contours du processus de création d'une Société de Gestion et d'Intermédiation afin de jouer un rôle d'intermédiaire commercial d'une part et

d'offrir les services financiers de qualité afin de nature à renforcer la santé financière des entreprises de la sous-région.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- identifier le positionnement d'une telle SGI, l'orientation stratégique, les menaces, les contraintes et les faiblesses d'une telle structure ;
- établir le plan d'affaires ;

La création d'une nouvelle SGI contribuera à dynamiser ce secteur et lui permettre d'impacter une plus grande couche de la population de par l'agressivité et le professionnalisme de toutes les SGI déjà existantes. D'autre part, ce projet, sera un appui à la diffusion de la culture financière dans la zone UEMOA et pourra faire adhérer un grand nombre d'agents à capacité ou besoin de financements et être partant de là, nous permettre d'être épargnants et être un des acteurs du développement du marché financier de l'Afrique de l'Ouest.

Pour le CESAG, ce projet sera une preuve de la qualité d'enseignements reçus par nous stagiaire, une source de données clés sur les SGI et pour terminer un modèle de projet dont d'autres personnes pourront s'en inspirer au besoin.

À titre personnel, nous restons convaincus que l'expérience que nous avons capitalisée au cours de notre formation devrait nous permettre de mettre en place notre propre Société de Gestion et d'Intermédiation tout en respectant les contraintes réglementaires imposées par l'autorité de régulation du marché financier, le CREPMF.

Pour y parvenir, nous avons mis en place une méthodologie de travail qui consiste à définir les méthodes et techniques qui seront utilisées pour les collectes des informations d'une part et les méthodes de traitement des données d'autre part.

Nous avons retenu comme méthodes et techniques de collecte des données :

- l'entretien avec quelques responsables du CREPMF, de la BRVM et de quelques SGI ;
- l'analyse documentaire des différents rapports édictés par l'organe de régulation du marché financier et de l'épargne publique de l'UEMOA, le CREPMF ;

Après collecte des informations, nous procéderons si nécessaire à un rapprochement dont l'objectif est de confirmer la véracité d'une information en confrontant deux sources différentes. Ensuite, sur la base des informations collectées, se fera une analyse dont les résultats serviront à la rédaction de notre projet tant sur le plan marketing que financier.

Dans le cadre de ce projet, le premier chapitre intitulé « LES SOCIÉTÉS DE GESTION ET D'INTERMÉDIATION » mettra en exergue sur ce qu'est une SGI, sa création, son mode de fonctionnement et ses principes de base et de contrôles.

Le second chapitre libellé « DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'ENVIRONNEMENT ET LE PLAN MARKETING DE LA SGI » portera sur un diagnostic stratégique de l'environnement dans lequel évoluera SGI ainsi que le plan marketing que nous envisageons mettre en œuvre afin de faire une baisse entrer dans le secteur des intermédiaires financiers.

Le troisième chapitre portera sur le plan d'affaires de la SGI qui abordera des points tels que l'organisation de la SGI et l'étude de la rentabilité de notre projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : LES SOCIÉTÉS DE GESTION ET D'INTERMÉDIATION

Les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation (SGI) sont les principaux animateurs du marché. Elles bénéficient de l'exclusivité de la négociation des valeurs mobilières cotées à la Bourse et assurent en grande partie la conservation des titres, pour le compte de leurs clients. Elles sont constituées en sociétés anonymes ayant le statut d'établissement financier. Trois types de SGI peuvent être constitués :

- les SGI de réseau sont créées par des Institutions Financières telles que les Banques;
- les SGI de place émanent d'un ensemble d'opérateurs d'un même État;
- les SGI indépendantes ont pour origine l'esprit d'entreprise de groupes de sociétés et/ou de personnes physiques.

Afin de mieux cerner les SGI, nous allons dans les lignes suivantes exposer le processus de création et leur mode de fonctionnement et ensuite les principes de base et de contrôle.

I. La création et le fonctionnement des SGI

Nous aborderons les modalités de création d'une SGI et son mode de fonctionnement.

A. La création des SGI

Dans la création d'une SGI, nous distinguerons les conditions générales de création, ensuite les conditions tenant au capital, les autres conditions d'agrément, et pour terminer les procédures d'agrément.

1. Les conditions générales de création

La création des SGI est régie par les articles 26 à 35 du Règlement Général du CREPMF. Ainsi, les Sociétés de Gestion et d'Intermédiation sont une catégorie d'établissements financiers expressément soustraite par les dispositions de la réglementation bancaire. Les SGI sont soumises aux règles les concernant contenues dans le Règlement Général du CREPMF et à toutes les instructions ou toutes décisions prises par le Conseil Régional.

Pour l'examen de leur demande d'agrément, les sociétés postulantes doivent présenter des garanties suffisantes, notamment en ce qui concerne la composition et le montant de leur capital, leur organisation, leurs moyens humains, techniques, financiers, l'honorabilité et l'expérience de leurs dirigeants, ainsi que les dispositions propres à assurer la sécurité des opérations de la clientèle.

Le Conseil Régional requiert au préalable les avis techniques motivés de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et du Dépositaire Central/Banque de Règlement, lors de l'analyse d'un dossier d'agrément déposé par une société postulant à l'exercice des activités de négociateur compensateur d'une part, et de teneur de compte d'autre part, conférée à titre de monopole aux SGI.

En cas d'avis défavorable de l'une ou l'autre de ces institutions, la demande d'agrément est rejetée par le Conseil Régional. Toutefois, un recours peut être introduit par le postulant auprès du Conseil Régional. Si les avis des institutions susvisées sont tous deux favorables, le Conseil Régional, n'est nullement lié par ceux-ci. Il procède à l'analyse du dossier, hors les aspects techniques, et fait connaître, à l'issue de celle-ci, sa décision au demandeur.

2. Les conditions tenant au capital

Le capital minimum des SGI est fixé à 150 millions de FCFA. Les apports en numéraire faits au titre du capital de la SGI sont obligatoirement libérés de l'intégralité de leurs montants dès l'émission des actions correspondantes. Les fonds propres des SGI ne peuvent être inférieurs, pendant le cours de leur existence à 150 millions de FCFA. Ces obligations s'appliquent également aux émissions d'actions consécutives à une augmentation du capital des SGI.

Les SGI sont obligatoirement constituées sous la forme juridique de société anonyme. Les apports en numéraire faits au titre du capital de la SGI sont obligatoirement libérés de l'intégralité de leurs montants dès l'émission des actions correspondantes.

3. Les autres conditions d'agrément

Ne peuvent être actionnaires, dirigeants sociaux ou administrateurs d'une société postulant en qualité de SGI, les personnes physiques ayant encouru, dans un pays quelconque, une ou plusieurs condamnations pour crime ou délit de droit commun, tentative, complicité ou recel pour :

- faux en écriture ou usage de faux ;
- escroquerie, abus de confiance, détournement de deniers publics, extorsion de fonds ou de valeurs et actes de faux monnayage ;
- infraction aux législations bancaires et des changes ;
- ou, de manière générale, toute condamnation pour des crimes ou délits assimilés à l'un quelconque de ceux énumérés ci-dessus.

Les sociétés postulantes doivent s'engager par écrit à ce que les modifications apportées en cours d'existence à leurs statuts soient soumises à l'autorisation préalable du Conseil Régional lorsqu'elles sont relatives à :

- une modification de la répartition du capital entre les actionnaires ;
- un changement dans l'étendue ou la nature des garanties présentées par les SGI ou par ses actionnaires ;
- une modification dans les méthodes et informations comptables utilisées. Toute autre modification des statuts fait l'objet d'une information au Conseil Régional.

En présence de circonstances particulières, le Conseil Régional peut décider que des modifications a priori non substantielles feront néanmoins l'objet d'une autorisation préalable avant leur mise à exécution effective.

Lorsqu'une SGI fait l'objet d'un rachat ou lorsque la composition de l'actionnariat d'une SGI est substantiellement modifiée, l'agrément reçu n'est maintenu que contre soumission au Conseil Régional, dans les 30 jours de la survenance de cet événement, d'une description détaillée de l'identité et de la capacité des nouveaux actionnaires, des garanties qu'ils entendent mettre en place, et enfin, d'un engagement écrit stipulant que toutes les conditions sur la base desquelles l'agrément avait été précédemment accordé seront respectées et maintenues.

Les mandataires, représentants ou syndics désignés à quelque titre que ce soit par volonté contractuelle, par effet de la loi ou par décision de justice en vue de poursuivre l'activité de la SGI pour le compte de :

- personnes placées sous tutelle de justice ou sous curatelle ;
- la masse des créanciers issue d'une procédure collective d'apurement de passif,
- d'une indivision successorale ou,
- à tout autre titre, sont tenus de fournir au Conseil Régional les mêmes éléments d'information que ceux décrits à l'alinéa 1 du présent article en n'omettant pas d'y adjoindre la copie de l'accord écrit ou de la décision de justice correspondante.

4. Les procédures d'agrément

Les sociétés sollicitant leur agrément en qualité de SGI soumettent un dossier dont le contenu est le suivant :

- les statuts de la société qui doit être constituée sous la forme juridique de société anonyme et avoir son siège social dans l'un des États de l'Union Monétaire Ouest Africaine,
- le montant, la répartition du capital, ainsi que l'identité et activité des actionnaires détenant plus de 10 % du capital,
- Les fonds propres définis comme suit : le capital social libéré, les réserves, les provisions à caractère de réserve, le report à nouveau créditeur, les actions de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et du Dépositaire Central/Banque de Règlement, les garanties à première demande et dans la limite du montant du capital social, le report à nouveau débiteur, le résultat prévisionnel en cours d'exercice, s'il est déficitaire.
- la composition des organes sociaux,
- la liste des dirigeants sociaux et leurs casiers judiciaires,
- la description des moyens techniques dont est dotée la société,
- pour les sociétés préexistantes, les comptes et bilans certifiés des trois derniers exercices par un commissaire aux comptes agréé par le Conseil Régional,
- l'engagement de transmettre au Conseil Régional copie du Règlement Intérieur,
- l'identité et l'extrait de casier judiciaire de la personne ou des personnes qu'elle a désignée (s) pour assurer les fonctions de contrôleur interne.
- la nature des activités envisagées,
- les garanties offertes,

- l'engagement écrit d'acquérir des titres du capital de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et du Dépositaire Central/Banque de Règlement dès l'octroi de l'agrément à hauteur respectivement de quarante millions et vingt millions au moins,
- l'engagement écrit de la part de la société par lequel elle s'oblige à connaître les attentes de ses clients, à leur fournir une information claire, rapide et complète sur les opérations à traiter ou traitées pour leur compte, et à adhérer au Fonds de Garantie du marché.
- l'engagement de demander son adhésion à l'Association Professionnelle des SGI,
- tout autre document que le Conseil Régional aura jugé nécessaire

Le Conseil Régional rend compte de sa décision d'agrément ou de refus d'agrément conformément aux dispositions prévues au présent Règlement Général.

B. Le fonctionnement des SGI

Le fonctionnement des SGI après leurs créations peut se scinder en quatre phases à savoir la période transitoire, les monopoles d'exercice, les activités connexes et les dispositions communes. Toutefois, il faut noter que les SGI doivent informer le Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers des modifications portant sur les éléments caractéristiques de leur situation qui figuraient dans la demande d'agrément initial.

1. La période transitoire

La SGI est habilitée à opérer dès réception de la lettre d'agrément du Conseil Régional. Toutefois, la SGI bénéficiera d'un délai pour devenir actionnaire de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et du Dépositaire Central/Banque de Règlement, en cas d'indisponibilité de titres. Ce délai sera défini par les Conseils d'Administration de ces sociétés. Dans ce cas, la SGI devra déposer avant le démarrage de ses activités, auprès de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et du Dépositaire Central/Banque de Règlement, une somme dont le montant aura été déterminé par ces sociétés. Cette somme lui sera restituée lorsqu'elle aura rempli toutes les conditions relatives à la prise de participation au capital de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières et du Dépositaire Central/Banque de Règlement.

2. Les monopoles d'exercice

Les SGI sont autorisées, à titre exclusif, à exercer les activités de négociateur- compensateur de valeurs mobilières cotées pour le compte de tiers. Elles sont, en conséquence, habilitées à recevoir et à détenir des fonds du public dans le cadre de cette activité.

Toutes les cessions sur titres cotés à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières sont effectuées par l'entremise d'une SGI, sauf cas de dérogation accordée par la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières.

Les SGI sont bénéficiaires du monopole d'exercice de l'activité de teneur de compte de valeurs mobilières. Toutefois, les émetteurs pourront détenir leurs propres titres pour le compte de tiers.

La transgression de ces dispositions constitue une infraction au sens du Règlement Général. Les activités de négociateur compensateur et de teneur de compte ne peuvent être déléguées, sauf à une filiale à 100 % dont c'est l'objet social unique.

3. Les activités connexes

Les SGI sont admises à exercer, à titre d'activité connexe, la gestion financière de comptes de titres au profit de leur clientèle. Les SGI doivent recevoir, préalablement à l'exercice de cette activité, l'agrément du Conseil Régional. Elles doivent soumettre, à cet effet, au Conseil Régional un dossier comprenant :

- les statuts de la banque qui doit être constituée sous la forme juridique de société anonyme et avoir son siège social dans l'un des États de l'Union Monétaire Ouest Africaine,
- une copie du Règlement Intérieur,
- la composition des organes sociaux,
- la liste des dirigeants,
- le montant, la répartition du capital ainsi que l'identité et l'activité des
- actionnaires détenant plus de 10 % du capital,
- les fonds propres effectifs,
- un descriptif détaillé des moyens mis en œuvre pour l'exercice de l'activité,
- pour les sociétés préexistantes, les comptes et bilans certifiés des trois (3) derniers exercices par un commissaire aux comptes agréé par le Conseil Régional,
- l'identité et la qualification de la personne désignée pour assurer les fonctions de contrôleur interne,
- une copie légalisée de l'agrément du Dépositaire Central / Banque de Règlement,
- l'avis de la Commission Bancaire sur leur situation,
- tout autre document complémentaire que le Conseil Régional aura jugé nécessaire.

Tout mandat de gestion confié à une SGI fait l'objet d'un acte écrit, signé par les parties. Cet acte précise la nature des opérations, les conditions de fonctionnement du compte et la rémunération de la SGI. Le mandat est établi en deux exemplaires, l'un remis au client et l'autre conservé dans les livres de la SGI.

Elles peuvent également exercer l'activité de conseil en ingénierie financière. Les SGI peuvent, seules en association avec d'autres SGI ou en concours avec des établissements bancaires, et en vertu d'un contrat écrit avec l'émetteur, assurer le placement de titres à émettre par ce dernier.

4. Les dispositions communes

L'agrément accordé aux SGI par le Conseil Régional emporte agrément pour toutes les activités qui leur sont ouvertes.

Pour la réglementation des modalités d'exercice reconnues aux SGI, le Conseil Régional peut déléguer, sous son contrôle, l'autorité nécessaire en la matière au Conseil d'Administration de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières afin que celui-ci agisse au mieux des intérêts du marché et dans le strict respect des droits des épargnants.

Les transgressions ou manquements éventuels commis par les SGI au regard des textes réglementaires édictés par la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières, seront passibles des sanctions décidées par celle-ci, dans les limites de ses pouvoirs.

II. Les principes de base et le contrôle des SGI

Comme tout corps de métier disposant de règles propres à lui, les SGI disposent de principes de bases ainsi que des contrôles qui lui sont imposés que nous exposerons dans les lignes à venir.

A. Les principes déontologiques et les règles prudentielles de base

Les principes de bases de l'activité des SGI s'énoncent en principes déontologiques et en règles prudentielles de bases

1. Les principes déontologiques

Les SGI sont tenues de préserver l'honorabilité de leur profession et d'exercer leur activité dans un esprit de collaboration mutuelle en s'abstenant de solliciter le public en usant de pratiques qui sont de nature à jeter le discrédit sur la respectabilité de leur profession. Les SGI ne peuvent obliger d'aucune manière et par avance leurs clients à renoncer au droit qu'ils détiennent de pouvoir recourir à tout moment aux services d'autres SGI.

Les personnes agissant pour le compte d'une SGI ne peuvent effectuer d'opérations de bourse, pour leur propre compte, que par le biais de comptes de titres domiciliés dans cette SGI, identifiés par l'ouverture d'une catégorie spécifique de compte client particulier. Les opérations réalisées par ces personnes ne peuvent en aucun cas être réalisées à des conditions privilégiées par rapport à celles dont bénéficie la clientèle de la SGI.

Les SGI sont habilitées à intervenir pour leur propre compte, dans le respect des conditions fixées en cette matière par la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières. Néanmoins, elles ne sont admises à agir pour leur propre compte qu'après avoir satisfait aux ordres des clients et indiqué, pour tout ordre donné dans ce cadre, sa qualité d'ordre pour compte propre.

La SGI n'est pas autorisée à acheter ou à vendre ces titres en contrepartie à son client lorsqu'elle gère le compte dudit client, compte tenu de l'initiative des opérations dont elle dispose sur le compte du client, en vertu du mandat de gestion qui les lie.

Les opérations pour compte propre de la SGI ainsi effectuées sont retracées sur un registre spécial ouvert à cet effet.

Les SGI et les personnes agissant pour leur compte sont tenues à l'obligation de discrétion absolue pour les faits, actes et renseignements dont elles ont pu avoir connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de leurs activités professionnelles. Les SGI sont tenues d'agir avec sérieux, professionnalisme, intégrité et loyauté, et d'assurer, en toutes choses, et circonstances, la primauté des intérêts de leurs clients sur les leurs propres.

Les SGI doivent assurer l'indépendance comptable entre leurs activités de : teneur de compte, négociateur, gestionnaire de comptes de titres, conseil en ingénierie financière.

2. Les règles prudentielles de base

Le conseil régional décline les règles prudentielles applicables aux SGI et leurs filiales, portant notamment sur leur solvabilité, leur liquidité et l'équilibre de leur structure financière. Ses règles sont prévu par dans l'annexe au règlement 09/2006/CM/UEMOA, des règles comptables spécifiques applicables aux intervenants agréés du marché financier régional de l'UEMOA.

Les SGI sont tenues au paiement de cotisations versées au Fonds de Garantie du Marché dans les conditions fixées par la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières. Le Conseil Régional contrôle le respect des règles prudentielles par les SGI et de leurs obligations d'information à son égard.

Annuellement ses informations sont relatives a :

- la fiche de renseignements annuels dont le modèle est joint en annexe ;
- les états financiers annuels certifiés par des commissaires aux comptes agréés par le Conseil Régional comprenant le bilan, le compte de résultat et les états annexes ;
- le rapport général et le rapport spécial des commissaires aux comptes ;
- le rapport du contrôleur interne comportant la description de l'organisation des contrôles, le recensement des tâches accomplies dans l'exercice de la mission, les observations formulées par le contrôleur interne et les mesures adoptées suite à ses recommandations ;
- le rapport annuel de gestion comportant les éléments permettant d'apprécier l'évolution de l'activité et de la situation financière, les perspectives d'avenir et les comptes prévisionnels ;
- le procès-verbal des délibérations de l'assemblée générale ordinaire ayant approuvé les comptes de l'exercice.

Les documents visés ci-dessus doivent parvenir au Conseil Régional dans les trente (30) jours qui suivent la date de tenue de l'assemblée générale ordinaire appelée à approuver les comptes de l'exercice. Trimestriellement, il s'agira du le bilan et du compte de résultats.

En cas de non-respect de l'une ou plusieurs de ces règles, le Conseil Régional peut inviter la SGI concernée à prendre des mesures en vue de rétablir le respect de la règle en cause. Si l'infraction constatée persiste, le Conseil Régional décide des sanctions à prendre à l'encontre de la SGI, notamment la suspension de tout ou partie de son activité.

Le Conseil Régional est habilité à intervenir, tant auprès des SGI qu'auprès d'un opérateur, s'il estime que la sécurité du marché l'exige. Il peut notamment limiter les positions d'un opérateur sur un titre donné, si la situation du titre sur le marché le nécessite.

B. Le contrôle des SGI

Nous aborderons le contrôle des SGI tant d'un point de vue interne qu'externe.

1. Le contrôle interne

Toute société postulante en qualité de SGI est tenue, dans le cadre de la procédure d'agrément, de désigner en son sein un responsable du contrôle interne.

Le contrôleur interne a pour attributions principales :

- d'assurer le respect par la SGI elle-même de toutes les règles professionnelles, notamment le respect des règles prudentielles, qui lui sont applicables ;
- de veiller au respect de toutes les règles de pratique professionnelle ainsi que des règles déontologiques concernant les employés et les mandataires de la SGI ;
- de veiller à ce que soient communiqués aux salariés et mandataires le Règlement intérieur de la SGI ainsi que l'ensemble des documents relatifs aux règles déontologiques et professionnelles qui leur sont applicables ;
- de veiller à ce que soient communiqués aux clients de la SGI, les documents d'information relatifs à leurs opérations, prévues par la réglementation notamment la tarification applicable à ses opérations.

Les dirigeants des SGI sont tenus de mettre à la disposition de leurs contrôleurs internes tous les moyens humains et matériels nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

2. Le contrôle externe

Le Conseil Régional procède, conformément aux dispositions du Règlement Général, à des enquêtes ou contrôles, sur pièces ou sur place, auprès des SGI ou sociétés postulantes à cette qualité.

À présent, après les généralités sur la création, le fonctionnement, les principes de bases et les contrôles au sein des SGI, nous allons passer dans le chapitre suivant au diagnostic de l'environnement dans lequel nous souhaitons nous installer et au-delà y proposer un plan marketing.

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'ENVIRONNEMENT ET LE PLAN MARKETING DE LA SGI

Après avoir exploré les contours de la création et du fonctionnement d'une Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI), nous exposerons dans ce chapitre un diagnostic stratégique de notre environnement d'une part et notre plan marketing d'autre part.

I. Diagnostic stratégique

Notre diagnostic stratégique portera essentiellement sur l'environnement macroéconomique dans laquelle s'implantera notre SGI ainsi qu'une étude de la concurrence existante.

A. L'environnement macroéconomique

Notre diagnostic macroéconomique est résumé dans le tableau ci-dessous :

CGSAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : Analyse macroéconomique de l'environnement

Environnement	Composantes	Opportunités	Menaces
Politique	Stabilité gouvernementale, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, protection sociale, etc.	Fin de la crise en Côte d'Ivoire	Instabilité politique dans la zone UEMOA notamment au Mali et en Guinée-Bissau
Juridique	lois, droit du travail, législation, normes de sécurité, etc.	Ouverture prochaine du compartiment pour les PME-PMI	Liberté d'installation des entreprises
Économique	évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, pouvoir d'achat, etc.	- Surliquidité des banques de la zone UEMOA - Relance de l'économie de la zone UEMOA (taux de croissance du PIB du TOGO en hausse) - PIB : 28 330 Milliards de FCFA soit 50 Billions USD - Stabilité de la monnaie utilisée - Faiblesse du nombre d'entreprises cotées	- Taux de chômage élevé qui se traduit par une faiblesse du pouvoir d'achat - Taux d'inflation plus ou moins élevé
Démographique	démographie, mobilité sociale, répartition par sexe et par âge de la population, niveau d'éducation, etc.	- Population assez jeune avec des revenus oisifs - Marché de plus de 96 millions d'habitants	- Analphabétisme - Taux de bancarisation assez faible - Mécanisme du marché
Socioculturel	changements de modes de vie, attitude par rapport au loisir et au travail, consumérisme, etc.	- Campagne de sensibilisation du CREPMF pour la promotion de la culture boursière - Existence de potentialité	- Faible culture boursière - Faible liquidité du marché - Marché non profond

Source : Nous-mêmes

B. La concurrence

Au sein de la Zone UEMOA, nous avons recensé au total vingt-deux (22) SGI dont une seule au Togo, pays d'implantation de notre SGI. Ci-dessous une répartition par pays des SGI en fonction de quelques critères à savoir le nombre de sociétés cotées et le nombre d'obligations cotées.

Tableau 2 : Répartition géographique des SGI dans la zone UEMOA

Pays	Nombre de SGI	Nombre de sociétés cotées	Nombres d'obligations cotées
Bénin	4	1	2
Burkina-Faso	2	2	3
Côte d'Ivoire	10	33	7
Mali	1	0	1
Niger	1	1	1
Sénégal	2	1	3
Togo	1	1	2
Autres			7
Total	22	39	27

Source : Nous-mêmes sur la base des données de la BRVM

Afin d'approfondir notre analyse, nous avons procédé à un classement des cinq meilleures SGI selon le produit d'exploitation, le résultat d'exploitation, le résultat net et la part de marché calculée sur la base du produit d'exploitation.

Tableau 3 : Classement des SGI

SGI	Rang occupé selon le (la)...			
	Produit d'exploitation	Résultat d'exploitation	Résultat Net	Part de marché en 2011* (%)
ATLANTIQUE FINANCE	1	3	4	18%
BICIBOURSE	2	2	3	7%
BLACKPERAL FINANCE	3	5	2	14%
CGF BOURSE	5	-	-	8%
SGI-BENIN	-	4	5	3%
SOGEBOURSE	4	1	1	7%

Source : Nous-mêmes sur la base des rapports du CREPMF

*Sur la base du produit d'exploitation

Il ressort de ce classement qu'aucune des SGI n'arrive à maintenir une même position tant du point de vue du produit d'exploitation, du résultat d'exploitation et du résultat net. Ceci traduit une difficulté des SGI à réaliser simultanément une bonne performance au niveau des indicateurs choisis.

Une étude des forces et faiblesses apparentes de ses cinq (5) SGI nous permettra d'affiner le management de notre SGI, afin de pouvoir nous tailler une place importante parmi toutes les SGI existantes sur l'horizon de deux (2) ans. Pour des fins stratégiques, ses forces et faiblesses apparentes ne seront pas énoncées dans ce document.

II. Plan marketing

Notre plan marketing se composera en deux parties notamment le marketing stratégique et le marketing opérationnel.

A. Le marketing stratégique

La gestion de notre SGI se fera sur la base d'une stratégie marketing bien définie. Cette stratégie nous permettra d'éviter de prendre des décisions opérationnelles au hasard sans réflexion préalable. Notre marketing stratégique partira de « L'art de satisfaire nos clients, tout en améliorant nos performances ».

1. Les objectifs de la SGI

Notre SGI vise à faciliter l'accès des entreprises africaines aux financements modernes et à moindre coût et offrir des placements intéressants aux épargnants.

2. La segmentation

Notre clientèle sera segmentée en différentes catégories et des offres sur mesure leur seront proposées. Cette segmentation se fera en fonction de la classe sociale pour les particuliers et du type d'activités pour les sociétés. Le panel de clients que constituera chaque catégorie de clients sera considérée comme notre portefeuille clientèle. Nous distinguerons :

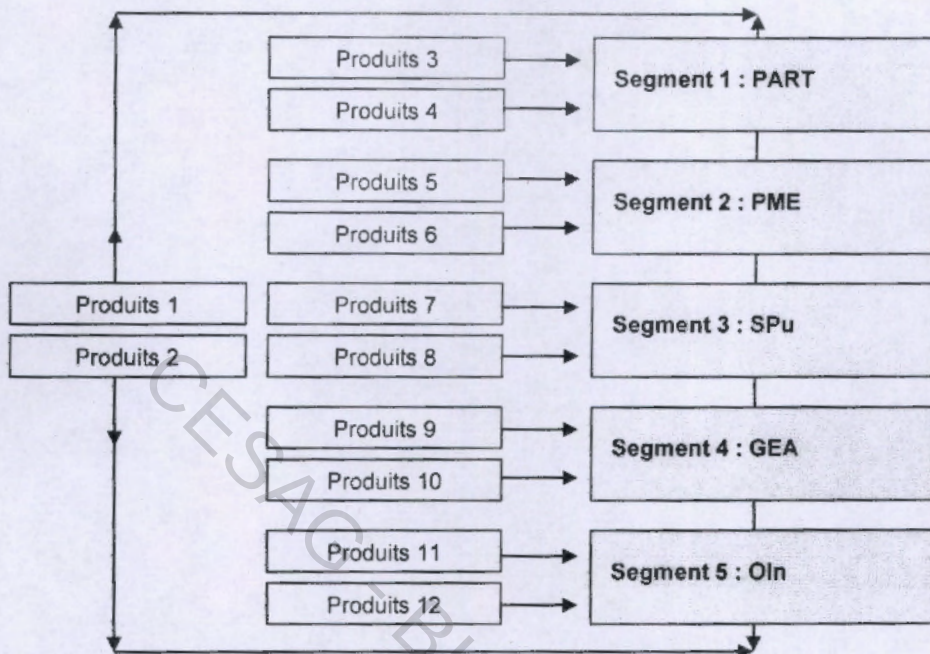
- **Les particuliers (PART):** Ce sont les personnes physiques, professionnelles ou non ressentant un besoin de placement c'est-à-dire un besoin d'épargner pour les mauvais jours et rentabiliser l'épargne en leur proposant des produits monétaires et/ou financiers) ;
- **Les PME (PME):** Selon les statistiques de la Chambre de Commerce et des Industries du Togo (CCIT), 90% des entreprises existantes sont de la catégorie des PME et constituent la base du tissu économique. Il faut toutefois noter que la plus part des sociétés existantes dans la zone UEMOA sont des PME/PMI. Cette catégorie de clients constituera une niche assez importante pour notre activité ;
- **Le secteur public (SPu):** Ce sera essentiellement les sociétés étatiques, le Trésor et/ou le Ministère de l'Économie et des Finances pour lequel nous envisageons être un partenaire privilégié pour tous ses besoins par sollicitation de l'épargne publique sous régionale ;
- **Les grandes entreprises et les associations (GEA):** Comme le nom l'indique, il regroupera les entreprises cataloguées comme grandes par la CCI et les associations établies sur la place. Seront aussi considérés dans cette catégorie les associations ayant vocation internationale ou résultant d'un démembrement d'une association internationale ;
- **Les organisations internationales (OIn):** Elles regrouperont toutes les organisations internationales tant gouvernementales que non gouvernementales.

3. Le ciblage

La création de notre SGI se fera dans un environnement comportant un certain nombre de concurrents. De ce fait, nous adopterons une approche multisegments couplée avec un ciblage de

masse. Cette stratégie consistera à mettre en place une série différenciée de produits pour chaque segment accompagné d'une offre de produits qui pourra être applicable à tout notre portefeuille client.

Figure 1 : Ciblage de notre clientèle

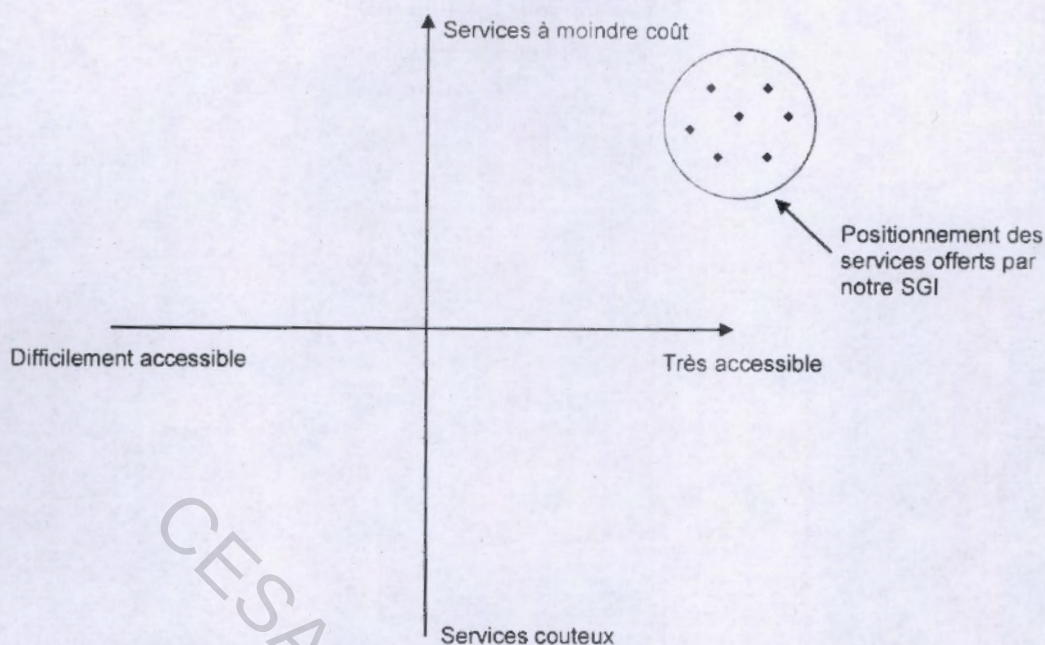


Source : Inspiré de SHANKAR V. (2001), « Segmenter le marché pour cibler les bons clients »

4. Le positionnement

En créant notre SGI, l'objectif est de faciliter l'accès des entreprises togolaises aux financements modernes et à moindre coût et offrir des placements intéressants aux épargnants. Ainsi l'ensemble des produits que nous proposerons à la clientèle, auront pour caractéristique d'être facilement accessible tant d'un point de vue de la disponibilité que de la compréhension et aussi d'être de moindre coût. Notre carte de positionnement stratégique se présentera comme suit :

Figure 2 : Carte de positionnement stratégique



Source : Inspiré de Gerry JOHNSON et al. Stratégique (2005, p 111)

5. La taille du marché

La taille de notre marché est estimée sur la base de la population bancable de la zone UEMOA. Il est estimé à ce jour à 70 millions d'habitants. Le Togo, où nous nous baserons, enregistrant déjà, le plus fort taux de bancarisation de la zone UEMOA, nous nous appuyerons sur cet atout pour accroître notre part de marché d'abord au plan national ensuite à toute la sous-région.

B. Le marketing opérationnel

Le marketing opérationnel se basera sur le marketing mix (4P) à savoir la publicité (communication), la promotion (la distribution), le prix et le produit (le service).

1. La politique de communication

Notre politique de communication revêtira un aspect institutionnel afin de promouvoir une image de marque de notre SGI et un aspect informatif pour informer les clients de la création et/ou l'existence de services nouveaux améliorés. Notre société sera tournée vers nos clients. Afin d'atteindre cet idéal, une clientèle assez vaste et la fidéliser, notre politique de communication tournera autour de deux pôles à savoir un site web très dynamique et des périodiques d'informations. Il faut cependant noter qu'au-delà de ses deux éléments, la communication se fera aussi par le biais d'atelier de formation, de mécénat, de parrainage et des sponsorings d'événements relatifs au monde de la finance.

a. Site web

À travers notre site web que nous ferons très dynamique, avec des mises à jour quotidiennes, il sera disponible pour notre clientèle des informations sur nos produits et services, la possibilité de créer et

d'accéder à la situation de leurs comptes, relayer les informations des structures centrales du marché ainsi que divers articles et analyse sur l'activité économique et financière.

b. Les périodiques d'informations

Nous mettrons à la disposition de notre clientèle trois types de périodiques à savoir mensuels, semestriels et annuels. Ces périodiques retraceront le bilan de nos activités sur la période indiquée, donneront des informations sur l'activité économique et financière ainsi que les valeurs sûres du marché monétaire et financier.

2. La politique de distribution

La distribution de nos services se fera au travers de trois canaux principaux à savoir des bureaux de représentation, des courtiers et notre site web.

a. Les bureaux de représentation

À travers nos bureaux de représentations, nous envisageons de décentraliser nos activités afin d'être assez proches de notre clientèle. Nous envisageons d'aller vers nos clients, et non qu'ils viennent à nous. Ainsi, au-delà du siège de notre société que nous pensons installer au centre des affaires de la capitale, nous pensons installer deux bureaux de représentations dans d'autres villes stratégiques et à moyen terme installer deux autres bureaux dans les pays limitrophes.

b. Les courtiers

La distribution de nos services se fera aussi au travers de nos courtiers qui percevront un pourcentage défini à l'avance sur le montant du business apporté à la SGI. Chacun de nos courtiers aura une zone géographique définie.

c. Internet : Le site web de la SGI

Pour bénéficier pleinement de notre site web, il nous servira au-delà d'un moyen de communication, comme un moyen de distribution de nos produits et services. Nos clients pourront bénéficier d'un compte intranet client auquel directement ils pourront passer leurs ordres quand il s'agira de transiger sur le marché financier, de connaître la situation de leurs comptes ou demander des prestations de services. Pour ce dernier volet, relatif aux prestations de service, toute personne pourra nous solliciter.

3. La politique de prix

La fixation de nos prix se fera sur la base de la moyenne des 5 meilleures SGI de la sous-région tout en proposant des prix qui nous permettront de couvrir les charges d'exploitations. Ainsi la facturation des services d'intermédiations sur le marché financier, se présentera comme résumé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Grille tarifaire relative aux opérations sur le marché financier

RUBRIQUES	BASE DE CALCUL	TAUX ENVISAGE
OPÉRATIONS DU MARCHÉ PRIMAIRE		
Commissions de structuration et d'arrangement d'opérations financières de marché	Montant levé	[1% à 2%]
		Maximum : 2%
Commission de placement de titres	Montant placé	1,25%
		Maximum : 1,72%
Frais d'introduction en bourse	Forfait	5 000 000 FCFA
		Maximum : 10 625 000 FCFA
OPÉRATIONS DU MARCHÉ SECONDAIRE		
Commission de courtage sur transactions ordinaires	Montant de la transaction	< 100 MF : 0,8%
		de 100 MF à 500 MF : 0,75%
		> à 500 MF : 0,5%
		Maximum 1%
Commission de courtage sur transaction sur dossier	Montant de la transaction sur dossier	<= à 5 Milliards : 0,5%
		de 5 à 15 Milliards : 0,20%
		> à 15 Milliards : 0,15%
		Maximum : 0,81%
CONSERVATION DE TITRES ET TENUE DE COMPTE		
Commission de conservation	Valeur du portefeuille d'actifs conservés	<= à 1 Milliards : 0,3%
		de 1 à 5 Milliards : 0,2%
		> à 5 Milliards : 0,15%
		Maximum : 0,50%
Frais de tenue de compte	Forfait par ligne	Gratuit
		Maximum : 2%
Commission de gestion sous mandat	Valeur du portefeuille sous gestion	1,20%
		Maximum : 2%
AUTRES SERVICES		
Commission de transfert de titres	Forfait par ligne	Personne physique : 15 000 FCFA
		Personne morale : 25 000 FCFA
		Maximum : 34 375 FCFA

Source : Inspiré de la législation en vigueur au tarif appliqué sur le marché financier

La notification « maximum » se trouvant dans la colonne « taux envisagé » désigne le taux ou la valeur maximale exigé par le Conseil Régional pour les prestations concernées. Pour la facturation de nos autres prestations (ingénierie financière, etc.), ne se trouvant pas dans le tableau ci-dessous, la facturation se fera suivant un taux forfaitaire fonction de la complexité du dossier qui nous sera soumis.

4. La politique de service (produit)

Nos services tourneront autour du conseil en levée de fonds et de financements structurés, de l'ingénierie financière et de la modélisation, la gestion active de la dette et de la gestion d'Actifs.

a. Conseil en levée de fonds / financements structurés

Cette activité consistera à :

- assister une entreprise dans une augmentation de capital ou dans la levée de financements ;
- assistance à la préparation du business plan ;
- préparation du memorandum d'information ;
- approche de valorisation multicritère ;
- identification de partenaires financiers potentiels (capital, dette, instruments hybrides) ;
- assistance aux négociations avec les partenaires financiers, revus des « term sheets » proposées ;
- revue des aspects financiers inclus dans la documentation juridique, suivi des conditions de financements ;
- assistance aux négociations finales et closing.

b. Ingénierie financière / modélisation

Il s'agira de :

- assister une entreprise dans l'optimisation de sa structure bilancielle ;
- élaboration d'outils d'aide à la décision financière : étude de faisabilité, plan stratégique, analyse d'opportunités, identification des enjeux spécifiques propres à une opération ;
- restructuration de bilan : définition de structures cibles de capitaux permanents et de bas de bilan, structuration des opérations ;
- optimisation des opérations de haut de bilan : mise en place de structures ad hoc, de GIE et de montages financiers spécifiques

c. La gestion active de la dette

Il faut entendre par là :

- analyse fine du marché financier, aide efficace dans le décryptage des offres bancaires
- proposition de stratégies de réduction des charges financières

L'offre de notre SGI ne laisse rien au hasard. Nos prestations "sur mesure" seront réalisées en toute indépendance par une équipe expérimentée. Elles s'articuleront autour de deux axes principaux :

- le conseil au quotidien : nous réalisons en début de mission un audit de la dette. Cet audit de l'ensemble des lignes et de la situation globale (répartition, durée résiduelle, impact des couvertures, des produits structurés, des taux fixes temporaires, des caractéristiques de la courbe de remboursement, etc.) permet l'élaboration d'un calendrier décisionnel.

Sur chaque ligne d'emprunt, notre SGI identifiera les éventuelles actions à mener et la date limite à laquelle il convient d'intervenir auprès de l'établissement bancaire concerné. Ces actions peuvent être des arbitrages de taux, des passages en fixe, des changements de périodicité, des remboursements anticipés, des demandes de cotation en fin de première phase fixe...

- L'information en flux tendu : elle est indispensable afin de suivre l'évolution permanente des marchés, de l'offre bancaire, de la situation financière de la structure, et de l'évolution législative et réglementaire.

L'objectif de chacun de ces vecteurs d'information sera d'aider dans la gestion financière quotidienne d'une structure par exemple l'appréciation des conditions de taux, etc.

d. La gestion d'actifs

Par ce service, nous aurons pour mission :

- D'analyser les besoins et attentes en prenant en compte : les contraintes réglementaires et internes, l'horizon de placement, les objectifs de performances et les impératifs de liquidité ;
- De proposer des solutions adaptées en s'appuyant sur l'ensemble de la gamme des produits de placement à savoir les produits de marché (certificats de dépôt, billet de trésorerie, actions et obligations), les produits structurés, la gestion collective (SICAV, FCP, mandats de gestion), la gestion sous mandat de portefeuille titre et la mise en place d'une stratégie d'investissement adaptée et évolutive : À l'issue d'un entretien approfondi, le gestionnaire de portefeuille détermine le profil de l'investisseur en fonction de ses priorités en termes de risque, de performance attendue et de durée d'investissement des capitaux à investir.

Après l'analyse de l'environnement dans lequel s'implantera notre SGI, afin d'y déceler les menaces et opportunités d'une part, nous avons exposé notre plan marketing qui nous permettra de nous positionner de façon optimale.

CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES

La réussite de toute startup, que sera notre SGI à moyen terme se base sur un plan d'affaire affinée dans les moindres détails. De ce fait, notre plan d'affaires s'articulera d'une part autour de l'organisation de notre SGI et d'autre part de l'étude de la rentabilité de notre projet.

I. Les activités et la structure organisationnelle

Nous aborderons dans un premier temps les activités de la SGI ensuite sa structure organisationnelle.

A. Les activités

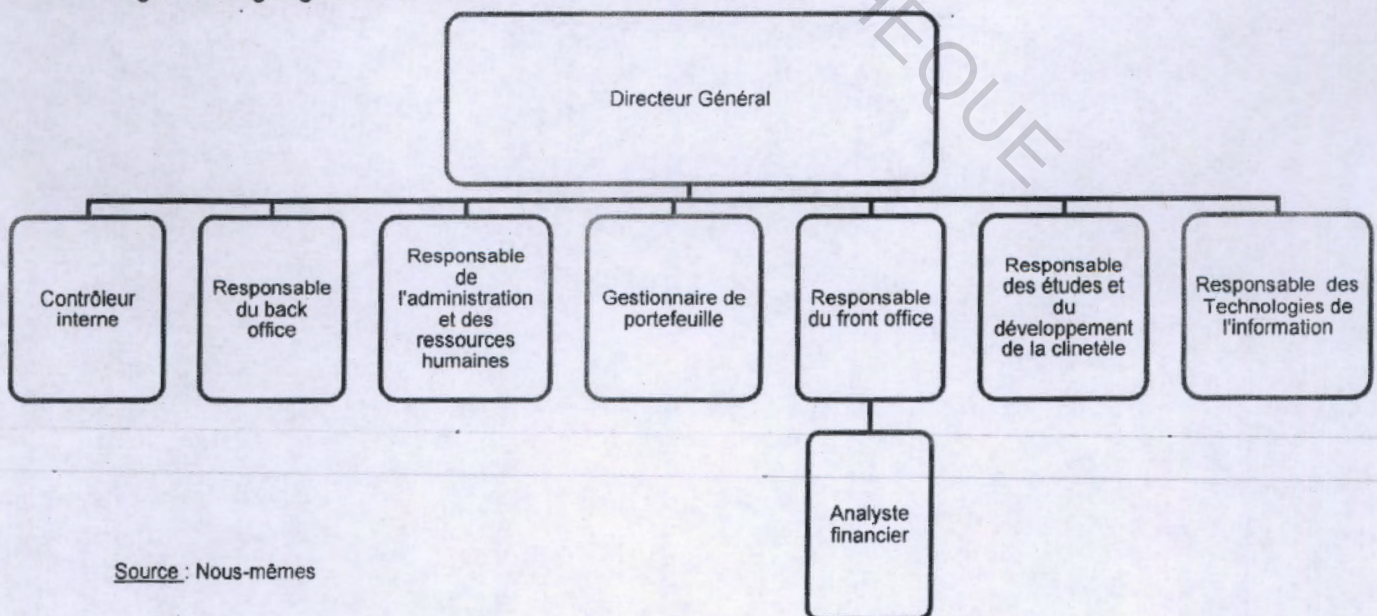
Nos activités tourneront autour du conseil en levée de fonds et de financements structurés, de l'ingénierie financière et de la modélisation, la gestion active de la dette et de la gestion d'Actifs. Pour plus de détails voir la section la politique de service (Page 18).

B. La structure organisationnelle

L'organigramme de notre SGI se présentera comme suit avec différents postes clés à savoir, le responsable du front office, le responsable de back-office, le responsable de l'administration et de la recherche et le contrôleur interne.

Il est à noter, du fait de la position que désire occuper notre SGI à moyen terme, tout le management de la SGI devra avoir au minimum un diplôme équivalent à BAC+5 avec au moins trois (3) ans d'expérience dans le domaine financier ou bancaire.

Figure 3 : Organigramme de la SGI



Source : Nous-mêmes

1. Le responsable du front office

Avec un background en économie et en analyse financière, il sera spécialisé dans la détection des opportunités que le marché nous offre en termes d'investissement et partant de là avoir un œil sur la situation économique et financière de l'environnement. Aussi, il devra pour le compte de la SGI ou pour le compte d'un tiers (OPCVM, institutionnel, entreprise, personne physique, etc.), réaliser la meilleure opération financière possible à vocation de placement, de couverture ou de spéculation.

2. Le responsable de back-office

Le responsable back-office aura pour objectif de produire dans les meilleurs délais et en termes de qualité, du rendement et de la sécurité des traitements des opérations. Il organise l'évolution des procédures et des outils informatiques pour assurer le bon déroulement des opérations initiées par le front-office. Le poste intégrera par ailleurs la notion de reporting auprès des instances hiérarchiques.

3. Le responsable de l'administration et des ressources humaines

Le responsable de l'administration aura pour tâche la gestion du personnel, et de toutes les affaires courantes de la SGI. Entre autres, il participera à la conquête de nouveaux marchés et l'attraction d'une clientèle toujours plus internationale soucieuse de disposer de notes de recherches sur les valeurs vedettes des marchés financiers et d'en découvrir d'autres à fort potentiel.

4. Le contrôleur interne

Son rôle est défini pour le Règlement Général édicté par le CREPMF. Son rôle consistera à :

- s'assurer de la régularité, la sincérité et la fiabilité des comptes de la SGI par rapport à la législation et aux normes, le plus souvent dans le cadre de missions ponctuelles successives
- étudier les pièces comptables, réaliser des enquêtes directement auprès des collaborateurs concernés
- formuler des remarques et des préconisations sur les comptes et les documents vérifiés, principalement dans un rapport de synthèse remis à la direction.
- conseiller la direction sur des problèmes de gestion financière et de procédures administratives

Il devra posséder de solides connaissances en management des établissements financiers.

5. Le gestionnaire de portefeuille

Le gestionnaire de portefeuille de la SGI aura pour tâche d'optimiser les placements, de faire fructifier les produits bancaires ou des marchés pour nos clients, de s'informer et se documenter sur la vie des sociétés et l'évolution de la Bourse.

S'agissant des gestions sous mandat, il devra participer à la discussion des orientations (vendre, acheter, à quel taux...) en tenant compte des finalités des portefeuilles, des contraintes réglementaires et des meilleures opportunités d'investissement mises en évidence par l'analyse

financière. Il pourra toutefois, gérer directement et choisir les valeurs et les parts à acheter ou à vendre.

Rigoureux, techniciens des produits financiers et rapides dans ses prises de décisions, il doit être capable d'anticiper les réactions du marché.

6. Le responsable des études et du développement de la clientèle

Commercial dans l'âme, le responsable des études et du développement de la clientèle aura pour mission de mettre en avant les différents produits et services proposés et la gestion des actions de promotion. Au-delà, de sa qualité de commercial, il devra remonter des informations sur l'état du marché, conseillé sur le développement des ventes ainsi que sur les prix de revente. En outre dans le cadre du développement du portefeuille client, il devra assurer une veille commerciale et repérer la concurrence.

7. Le responsable des technologies et de l'information

Il aura pour mission de coordonner toutes les activités des Technologies de l'Information par la mise en place des procédures, d'assister les différents utilisateurs et la sécurisation de notre plateforme informatique, d'assurer la disponibilité des différents systèmes informatiques, d'évaluer les risques, élaborer et mettre en place les différents outils de gestion des risques. Il devra comme tout responsable assurer l'encadrement de son équipe et aussi la veille technologique.

II. Étude de la rentabilité

Nous présenterons d'une part les données chiffrées de notre projet et d'autre part la rentabilité attendue.

A. Les données chiffrées

Il s'agira de nos investissements, du plan de financement, des comptes d'exploitations prévisionnelles, des bilans prévisionnels et des besoins en fonds de roulement. Ces données sont agrégées à partir des tableaux dont les détails se trouvent en annexes. Notons par ailleurs que toutes ces données sont présentées sur un horizon de quatre (4) ans.

1. Le plan de financement

Pour faire face aux investissements prévus, il nous faudra mettre en place un plan de financement adéquat. Pour ce faire, notre SGI se financera pour 50% sur fonds propres et les 50% restant par emprunt, ceci afin de bénéficier de l'effet de levier de l'endettement. Le financement des 50% par emprunt se fera au cours de la troisième année d'exploitation. Le capital social de la SGI sera d'un montant de 150 000 000 de francs CFA. Ainsi, nous aurons :

Tableau 5 : Plan de financement

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Investissements	75 500	17 000	32 500	10 000
Autofinancement négatif	16 101	-	-	-
Remboursement avance	-	-	-	-
Remboursement emprunts capital	7 260	8 427	9 781	11 354
Croissance BFR	-	-	30 402	-
TOTAL BESOINS	98 860	25 427	72 684	21 354
Augmentation de Capital	150 000	-	-	-
Emprunt	50 000	-	-	-
Avances remboursables	-	-	-	-
Autofinancement	-	95 147	171 086	415 981
Diminution BFR	2 677	45 009	-	53 658
TOTAL RESSOURCES	52 827	141 955	172 886	471 440
SOLDE PLAN FINANCEMENT	-44 233	116 529	100 203	450 086
SOLDE CUMULE (trésorerie)	-44 233	72 296	172 498	622 584

*En milliers de francs CFA

Ainsi, nous obtiendrons les bilans prévisionnels ci-après avec un résultat déficitaire prévisionnel sur la première année qui sera absorbée par le bénéfice réalisé au cours de la deuxième année d'exploitation. Le détail des hypothèses de notre exploitation se trouve dans la section suivante (les comptes d'exploitations prévisionnelles).

Tableau 6 : Bilans prévisionnels

BILAN ACTIF	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Immobilisations brutes	75 500	92 500	125 000	135 000
Amortissements cumulés	-7 858	-17 597	-33 072	-49 797
Créances clients	-290	28 340	56 340	84 340
Trésorerie positive	103 817	268 546	366 948	815 234
TOTAL ACTIF	171 169	321 788	465 216	934 777
BILAN PASSIF	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Capital	150 000	150 000	150 000	150 000
Report à nouveau		-23 959	61 449	217 060
Résultat exercice	-23 959	85 408	155 611	399 256
Emprunts LMT	42 740	34 314	24 532	13 179
Dettes fournisseurs autres achats	16 257	16 286	19 659	19 674
Dettes fournisseurs immos	-	-	-	-
Dettes sociales	904	1 129	1 731	1 923
Dettes fiscales	-7 386	29 306	-	-
IS dû	-7 386	29 306	52 234	133 685
TOTAL PASSIF	171 169	321 788	465 216	934 777

*En milliers de francs CFA

2. Le besoin en fonds de roulement

Le besoin financier qui se dégagera de notre activité est résumé dans le tableau ci-dessous. Notons par ailleurs que ce besoin en fonds de roulement constitue pour nous aussi un besoin de financement auquel nous aurons à faire face.

Tableau 7 : Besoin en fonds de roulement

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Créances client	-290	28 340	56 340	84 340
Dettes fournisseurs exploitation	-16 257	-16 286	-19 659	-19 674
Dettes sociales et fiscales	6 483	-30 434	-1 731	-1 923
IS dû	7 386	-29 306	-52 234	-133 685
BFR RESULTANT	-2 677	-47 686	-17 284	-70 942

*En milliers de francs CFA

3. Les investissements

Une grande partie des investissements sera réalisée au démarrage de nos activités. D'autres investissements importants se feront au cours de la troisième année lors de l'ouverture de nos bureaux dans les pays limitrophes (le Bénin et le Ghana potentiellement), ceci dans l'optique de croissance de nos activités. Le montant des investissements pour le démarrage des activités de notre SGI se chiffre à 75 500 000 de Francs CFA et 135 000 000 pour les quatre années cumulées soit la moitié pour la première année. Ces investissements sont décomposés dans le tableau ci-dessous avec plus de détails dans les annexes:

Tableau 8 : Investissements prévus

	Durée amort. (mois)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Frais d'établissement	36	2 000	-	-	-
Agencement	24	5 000	5 000	5 000	-
Logiciels	36	5 000	-	-	-
Mobilier	60	2 500	1 000	2 500	-
Matériel de bureau	36	4 000	1 000	-	-
Matériel informatique	60	5 000	5 000	10 000	-
Serveur internet	60	2 000	-	5 000	-
Matériel de transport	60	-	5 000	10 000	10 000
Garanties et cautions	-	50 000	-	-	-
Total investissements		75 500	17 000	32 500	10 000
Investissements cumulés		75 500	92 500	125 000	135 000
TOTAL AMORTISSEMENTS		7 858	9 739	15 475	16 726
Immobilisations brutes		898 500	990 000	1 350 000	1 620 000
Amortissements cumulés		50 336	154 242	300 817	508 406
Immo. nettes		848 164	835 758	1 049 183	1 111 594

*En milliers de francs CFA

B. La rentabilité

Cette partie sera consacrée à l'étude de la rentabilité de notre SGI. Les tableaux ci-après présentent en détail les indicateurs de rentabilité du projet :

- Prévision du chiffre d'affaires (tableau 9) ;
- Comptes d'exploitations prévisionnelles (Tableau 10) ;
- Taux de rentabilité économique et financière (Tableau 11);
- Taux de rentabilité interne du projet (Tableau 12);

1. La prévision du chiffre d'affaires

La prévision de notre chiffre d'affaires a été faite sur la base de notre positionnement stratégique et de celui des statistiques produites par le service de bases de données financières du CREPMF. Sur cette base nous avons prévu pour chacune de nos grandes activités le chiffre d'affaire suivante.

Tableau 9 : Tableau de prévision du chiffre d'affaires

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Frais de courtages et d'intermédiation	36 000	180 000	340 000	680 000
Financements structurés	0	10 000	0	5 000
Ingénierie financière / modélisation	5 000	5 000	5 000	5 000
La gestion d'actifs	3 600	3 600	3 600	3 600
Autres services financiers	1 800	1 800	1 800	1 800
TOTAL CA	46 400	200 400	350 400	695 400

*En milliers de francs CFA

2. Les comptes d'exploitations prévisionnelles

Sur la base de ce chiffre d'affaires, nos comptes d'exploitations prévisionnelles se présenteront comme suit :

Tableau 10 : Comptes d'exploitations prévisionnelles

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Chiffre d'affaires net	46 400	200 400	350 400	695 400
Total produits exploitation	46 400	200 400	350 400	695 400
Communication	1 415	1 865	1 765	1 765
Autres achats et charges ext.	28 174	28 555	68 568	69 148
Dont bureaux au Bénin au Ghana			168	549
Impôts et taxes	755	857	1 077	1 432
Salaires et charges	37 744	42 871	53 870	71 588
Dont R et D	1 800	1 800	3 000	5 400
Donc commercial	0	0	2 200	6 600
Dotations aux amortissements	7 858	9 739	15 475	16 725
Total charges d'exploitation	75 945	83 887	140 755	160 658
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-29 545	116 513	209 645	534 742
Impôt sur les bénéfices	7 386	-29 306	-52 234	-133 685
Résultat exercice	-22 159	87 208	157 411	401 056
Autofinancement	-14 301	96 947	172 886	417 781

*En milliers de francs CFA

3. La rentabilité économique et financière

Ainsi le calcul de quelques indicateurs clés dont la rentabilité économique et financière nous a permis d'avoir les valeurs suivantes :

Tableau 11 : Indicateurs de rentabilité

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Rentabilité économique	-34%	20%	59%	110%
Rentabilité financière	-28%	53%	49%	55%

Le calcul de la rentabilité de notre projet résumé dans le tableau ci-dessus par année nous montre une rentabilité économique élevée illustrant la pertinence de notre projet de création de SGI qui se trouve être économiquement très viable.

Du point de vue, de la rentabilité financière, nous enregistrons aussi un score assez élevé. Ce score est une source de garantie du retour sur investissement pour nos partenaires ainsi que pour les potentiels associés pour la réalisation de ce projet.

4. Étude de la rentabilité par la VAN et le TRI

Le calcul de TRI de notre projet nous fait remarquer un taux de rentabilité interne très élevé (105%), avec une prévision attendue, largement supérieure à celui de nos actionnaires que nous avons estimé à 16%. Le choix de ce taux est fonction du taux de rémunération sans risque des bons du Trésor de la zone UEMOA qui se chiffre en moyenne à 6% avec une prime de risque considéré de 10%.

Tableau 12 : Taux de Rentabilité Interne (TRI)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Investissement	-75 500	-17 000	-32 500	-10 000
Variation BFR	-2 677	-45 009	27 725	-98 667
Autofinancement	-14 301	96 947	172 886	417 781
Flux actualisé	- 92 330	25 965	107 702	170 721
VAN	212 057		TRI	105%

*En milliers de francs CFA

L'exposé de notre plan d'affaire, nous a situés sur l'organisation de la SGI et sur différents aspects à savoir les investissements à réaliser, le chiffre d'affaires espérer sur la base de celui du secteur pour en aboutir à la rentabilité proprement dite de notre projet de création de SGI.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Somme toute, nous sommes arrivés à la fin du document descriptif de notre projet. Ce dernier consiste à la création d'une Société de Gestion et d'Intermédiation (SGI) au Togo avec pour objectif de contribuer d'une part à dynamiser la concurrence dans le secteur. D'autre part, ce projet, sera un appui à la diffusion de la culture financière dans la zone UEMOA et pourra faire adhérer un grand nombre d'agents à capacité et besoin de financements et partant de là, nous permettre d'être épargnants et être un des acteurs du développement du marché financier de l'Afrique de l'Ouest.

Différents aspects de notre projet ont été abordés à savoir dans une première partie le fonctionnement proprement dit d'une SGI ainsi que son cadre réglementaire, une deuxième partie, où il a été question du diagnostic de l'environnement dans lequel évoluera notre société et une troisième partie, où a été exposé notre plan d'affaire à travers notre organisation interne et nos résultats escomptés à la suite des quatre années de nos activités.

Plusieurs informations peuvent avoir été omises selon votre appréciation dans ce document. Par ailleurs, il se pourrait qu'il soit de notre volonté et omis, car étant considéré comme stratégique à notre égard. Ce choix résulte du caractère public qu'aura ce document à la fin de notre formation.

Toutefois, toute personne intéressée, pourra prendre contact avec l'auteur pour de plus amples informations ou pourquoi ne pas, aider à la réalisation de ce projet qui résulte d'un long parcours et d'une formation assez pointue dans le domaine de la banque et de la finance.

BIBLIOGRAPHIE

1. BRVM, L'année boursière 2008-2009 ;
2. BRVM, LE marché financier régional de l'UEMOA : Organisation et fonctionnement 2011 ;
3. BRVM, Revue trimestrielle Avril - Juin 2011 ;
4. BRVM, Revue trimestrielle Janvier - Mars 2011 ;
5. BRVM, Revue trimestrielle Janvier - Mars 2012 ;
6. BRVM, Revue trimestrielle Juillet - Septembre 2011 ;
7. BRVM, Revue trimestrielle Octobre- Décembre 2011 ;
8. Claude Triquère, (2012), « Le grand livre de la création d'entreprise », Studyrma - Vocatis, (2e édition).
9. Conseil Régional pour l'Épargne Publique et le Marché Financier (CREPMF), Règlementation des intervenants commerciaux ;
10. Conseil Régional pour l'Épargne Publique et le Marché Financier (CREPMF), Rapport annuel 2010 ;
11. Conseil Régional pour l'Épargne Publique et le Marché Financier (CREPMF), instruction n° 26/2001 relative aux documents de fin d'exercice que la bourse régionale des valeurs mobilières et le dépositaire central / banque de règlement doivent transmettre au conseil régional
12. Conseil Régional pour l'Épargne Publique et le Marché Financier (CREPMF), instruction n° 16/98 portant autorisation des banques de l'union à exercer les fonctions de teneur de compte et de compensateur
13. Conseil Régional pour l'Épargne Publique et le Marché Financier (CREPMF), instruction n° 4/97 relative à l'agrément des sociétés de gestion et d'intermédiation
14. Éric Simon et Xavier Durand (2001), « Réaliser son business plan en 48 heures », Éditions d'Organisation.
15. N. Neamtan, Osons la solidarité ! , Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale. Chantier sur l'économie sociale, Sommet sur l'économie et l'emploi
16. SHANKAR V. (2001), «Segmenter le marché pour cibler les bons clients», L'art du Management 2.0, Ed. Village Mondial, PP.323-324
17. VERNIMMEN Pierre, Pascal QUIRY, Yann le fur (2008), Finance d'entreprise, 7 édition ; édition DALLOZ.

ANNEXES

COMPTES D'EXPLOITATION

	Année N											
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Chiffre d'affaires net	1 450	6 450	1 450	1 450	1 450	1 450	5 450	5 450	5 450	5 450	5 450	5 450
Production stockée												
Subventions d'exploitation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total produits exploitation	1 450	6 450	1 450	1 450	1 450	1 450	5 450	5 450	5 450	5 450	5 450	5 450
Achats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variation de stocks	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres achats et charges ext.	730	705	2 155	655	655	2 455	695	695	2 141	692	657	16 157
Impôts et taxes	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Salaires et charges	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145
Dotations aux amortissements	617	617	644	644	658	658	658	672	672	672	672	672
Total charges d'exploitation	4 555	4 530	6 007	4 507	4 521	6 321	4 561	4 575	6 022	4 573	4 537	20 037
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-3 105	1 920	-4 557	-3 057	-3 071	-4 871	889	875	-572	877	913	-14 587
Impôt généré	-776	480	-1 139	-764	-768	-1 218	222	219	-143	219	228	-3 647
Solde impôt	-776	480	-1 139	-764	-768	-1 218	222	219	-143	219	228	-3 647
Impôt à payer	-776	480	-1 139	-764	-768	-1 218	222	219	-143	219	228	-3 647
Résultat exercice	-2 328	1 440	-3 418	-2 293	-2 303	-3 653	667	656	-429	658	685	-10 940
Autofinancement	-1 712	2 057	-2 774	-1 649	-1 645	-2 995	1 325	1 328	244	1 330	1 357	-10 268

*En milliers de francs CFA

BILAN PREVISIONNEL

BILAN ACTIF	Année N											
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Immobilisations brutes	73 500	73 500	74 500	74 500	75 000	75 000	75 000	75 500	75 500	75 500	75 500	75 500
Amortissements cumulés	-617	-1 233	-1 878	-2 522	-3 181	-3 839	-4 497	-5 169	-5 842	-6 514	-7 186	-7 858
Stock	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Créances clients	0	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290
Trésorerie Actif	147 784	77 284	74 211	68 303	65 265	61 720	60 867	61 766	62 158	61 596	62 474	63 003
TOTAL ACTIF	220 668	149 261	146 543	139 991	136 794	132 591	131 080	131 807	131 527	130 292	130 498	130 355
BILAN PASSIF	Année N											
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Capital	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Report à nouveau		-2 403	-1 038	-4 531	-6 899	-9 277	-13 006	-12 414	-11 833	-12 337	-11 754	-11 144
Résultats exercice	-2 403	1 365	-3 493	-2 368	-2 378	-3 728	592	581	-504	583	610	-11 015
Avances remboursables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Emprunts LMT	49 436	48 864	48 285	47 699	47 106	46 505	45 897	45 281	44 658	44 027	43 388	42 740
Dettes fournisseurs achats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dettes fournisseurs autres achats	830	805	2 255	755	755	2 555	795	795	2 241	792	757	16 257
Dettes fournisseurs immos	73 500	0	1 000	0	500	0	0	500	0	0	0	0
Dettes sociales	845	851	856	861	867	872	877	882	888	893	898	904
Dettes fiscales	-738	126	189	-126	-63	0	63	126	189	252	315	0
IS dû	-801	-346	-1 510	-2 300	-3 092	-4 335	-4 138	-3 944	-4 112	-3 918	-3 715	-7 386
Trésorerie négative	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASSIF	220 668	149 261	146 543	139 991	136 794	132 591	131 080	131 807	131 527	130 292	130 498	130 355

*En milliers de francs CFA

PLAN DE FINANCEMENT

	Année N											
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Investissements	73 500	0	1 000	0	500	0	0	500	0	0	0	0
Autofinancement négatif	1 787	0	2 849	1 724	1 720	3 070	0	0	0	0	0	10 343
Remboursement avances	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursement emprunts capital	0	572	579	586	593	601	608	616	623	631	639	647
Croissance BFR	0	71 911	0	3 599	225	0	1 495	0	0	1 186	0	0
TOTAL BESOINS	75 287	72 482	4 427	5 908	3 038	3 671	2 103	1 116	623	1 818	639	10 990
Augmentation de Capital	100 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autofinancement	0	1 982	0	0	0	0	1 250	1 253	169	1 255	1 282	0
Diminution BFR	73 636	0	1 354	0	0	125	0	762	847	0	236	11 519
TOTAL RESSOURCES	173 636	1 982	1 354	0	0	125	1 250	2 015	1 015	1 255	1 518	11 519
SOLDE PLAN FINANCEMENT	98 349	-70 500	-3 073	-5 908	-3 038	-3 545	-853	900	392	-562	879	529
SOLDE CUMULE (trésorerie)	98 349	27 849	24 775	18 867	15 830	12 284	11 431	12 331	12 723	12 160	13 039	13 568

*En milliers de francs CFA

BESOIEN FONDS EN DE ROULEMENT

	Année N											
	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Créances client	0	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290
Dettes fournisseurs exploitation	-830	-805	-2 255	-755	-755	-2 555	-795	-795	-2 241	-792	-757	-16 257
Dettes fournisseurs immos	-73 500	0	-1 000	0	-500	0	0	-500	0	0	0	0
Dettes sociales et fiscales	-107	-976	-1 045	-735	-804	-872	-940	-1 008	-1 076	-1 145	-1 213	-904
IS dû	801	346	1 510	2 300	3 092	4 335	4 138	3 944	4 112	3 918	3 715	7 386
BFR RESULTANT	-73 636	-1 725	-3 079	520	744	619	2 113	1 351	505	1 691	1 455	-10 064

*En milliers de francs CFA

Evolution de la trésorerie

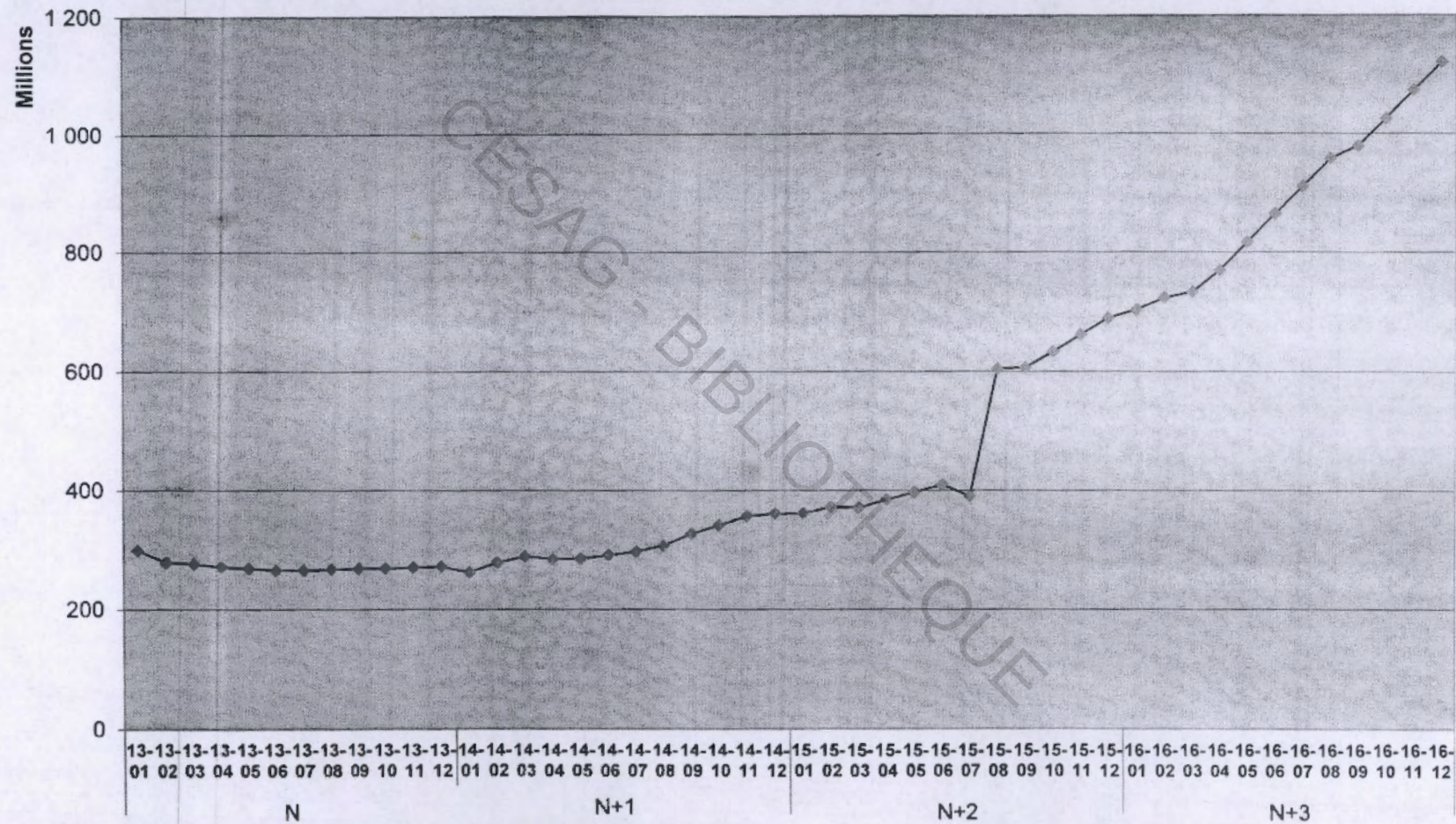


TABLE DES MATIÈRES

AVANT PROPOS	i
DÉDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
SOMMAIRE	vi
RÉSUMÉ	vii
RESUME	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : LES SOCIÉTÉS DE GESTION ET D'INTERMÉDIATION	5
I. La création et le fonctionnement des SGI	5
A. La création des SGI	5
1. Les conditions générales de création	5
2. Les conditions tenant au capital	6
3. Les autres conditions d'agrément	6
4. Les procédures d'agrément	7
B. Le fonctionnement des SGI	8
1. La période transitoire	8
2. Les monopoles d'exercice	8
3. Les activités connexes	9
4. Les dispositions communes	10
II. Les principes de base et le contrôle des SGI	10
A. Les principes déontologiques et les règles prudentielles de base	10
1. Les principes déontologiques	10
2. Les règles prudentielles de base	11
B. Le contrôle des SGI	12
1. Le contrôle interne	12
2. Le contrôle externe	12
CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE L'ENVIRONNEMENT ET LE PLAN MARKETING DE LA SGI	13
I. Diagnostic stratégique	13
A. L'environnement macroéconomique	13
B. La concurrence	14
II. Plan marketing	15

A.	Le marketing stratégique	16
1.	Les objectifs de la SGI.....	16
2.	La segmentation	16
3.	Le ciblage	16
4.	Le positionnement	17
5.	La taille du marché	18
B.	Le marketing opérationnel	18
1.	La politique de communication	18
2.	La politique de distribution	19
3.	La politique de prix.....	19
4.	La politique de service (produit)	21
CHAPITRE 3 : PLAN D'AFFAIRES		23
I.	Les activités et la structure organisationnelle	23
A.	Les activités	23
B.	La structure organisationnelle	23
1.	Le responsable du front office	24
2.	Le responsable de back-office	24
3.	Le responsable de l'administration et de la recherche	24
4.	Le contrôleur interne	24
II.	Étude de la rentabilité	25
A.	Les données chiffrées.....	25
1.	Les investissements	27
2.	Le plan de financement	25
3.	Le besoin en fonds de roulement	27
B.	La rentabilité	28
1.	La prévision du chiffre d'affaires	28
2.	Les comptes d'exploitations prévisionnelles	29
3.	La rentabilité économique et financière	29
4.	Étude de la rentabilité par la VAN et le TRI.....	30
CONCLUSION GÉNÉRALE		31
BIBLIOGRAPHIE.....		32
ANNEXES.....		33
TABLE DES MATIÈRES		38