



Programme de Master en Banque et Finance

-MBF-

Année académique 2013-2014



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

--CESAG--

**Option:** Gestion bancaire et Maîtrise des risques

**Projet Professionnel**

**Thème**

**CREATION D'UN CABINET DE MISE A NIVEAU ET  
DE CONSEIL EN MONTAGES FINANCIERS AU  
PROFIT DES PME DU TOGO : «EML CONSULTING»**

**Présenté par :**

ECHITEY Mamle Liliane  
Stagiaire MBF  
Promotion 13

**Sous la Supervision de :**

M. Nanhoubasseou DAH  
Responsable Département des risques ICB

**Dakar, septembre 14**

---

## RESUME

### **Création d'un cabinet de mise à niveau et de conseils en montages financiers au profit des PME du Togo**

Les PME togolaises comme celles de la sous-région constituent une source essentielle d'emplois et génèrent des recettes considérables tant sur le plan intérieur qu'à l'exportation. Cependant, elles restent confrontées à d'innombrables difficultés qui limitent leur croissance et leur développement au-delà de la simple subsistance. Les deux grands problèmes sont : la difficulté d'accès au financement et les problèmes de gestion.

Une analyse critique du contexte des PME nous a permis d'identifier une opportunité d'affaires, qui s'inscrit, d'ailleurs, dans la politique nationale de développement de la PME au Togo : création d'un cabinet de mise à niveau et de conseils en montages financiers au profit des PME « EML Consulting ».

Le présent rapport est le résultat des travaux que nous avons menés afin d'évaluer les besoins de financement associés à la mise en place, à l'exploitation et au développement de ce cabinet au Togo. Il présente entre autres, l'environnement de l'accompagnement des PME, la structure du cabinet et l'évaluation du coût du projet ainsi que les modalités de financement. L'investissement initial sera financé par un mix de capitaux propres et d'emprunts bancaires. Les autres investissements annuels seront couverts par les flux de trésorerie dégagés de l'activité qui s'avère être rentable avec une espérance mathématique de la valeur actuelle nette de plus de neuf millions et un taux de rendement interne de l'ordre de vingt et deux pour cent.

**Mots clés** : Mise à niveau des PME- Montages financiers- Coût de projet- Financement de projet

---

## ABSTRACT

### **Creating an upgrade and advisory financial arrangements' consulting room for SMEs of Togo**

Togo's SMEs as those of the sub region are a vital source of jobs and generate significant revenues both domestically and for export. However, they still face numerous difficulties that limit their growth and development. The two main problems are: difficulties of access to financing and management problems.

A critical analysis of the context of SMEs has enabled us to identify a business opportunity, part, moreover, in the national policy of SME development in Togo: creating an upgrade and advisory financial arrangements consulting room « EML Consulting »

This report is the result of the evaluation of the associated funding needs for the creation, the operation and the development of this consulting room in Togo. It presents the environment supporting SMEs, the structure of the firm and the evaluation of project cost and financing arrangements. Initial investment will be financed by a mix of equity and bank loans. The other annual investments will be covered by the cash flow generated from the activity that is profitable with a mathematical expectation of the net present value of more than nine million and an internal rate of return of about twenty two percent.

**Key words**: Upgrading of SMEs- financial arrangements- Project cost- Project financing

## AVANT-PROPOS

Pour répondre aux besoins de formation bancaire et financière de haut niveau en Afrique, le CESAG, avec la collaboration de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque de France et de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), a créé en 2001, le Programme Master en Banque et Finance (PMBF). Mis en œuvre par projets quinquennaux successifs, le programme est aujourd'hui dans sa troisième phase. Il bénéficie du concours financier de plusieurs partenaires, à savoir :

- la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) ;
- l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) ;
- le Ministère Français des Affaires Etrangères ;
- la Commission Européenne (Office de Coopération Europe AID) ;
- l'Agence Française de Développement /Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires (AFD/CEFEB) ;
- la Banque des Règlements Internationaux (BRI) ;
- la Banque Centrale Allemande (Deutsche Bundesbank).

Il bénéficie, en outre, de l'appui pédagogique des partenaires techniques que sont la New York University Leonard N. Stern School of Business, l'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), l'Université Paris-Dauphine et les universités africaines (Université Cheikh Anta Diop de Dakar, d'Abomey-Calavi, de Lomé, etc.).

L'objectif général du programme MBF est de contribuer au renforcement des capacités des pays africains dans les domaines de la banque et de la finance.

L'approche pédagogique utilisée regroupe l'ensemble des éléments suivants : cours magistraux, cas pratiques, études de cas, travaux de groupes et individuels, évaluations individuelles. Le diplôme délivré à la fin de la formation est subordonné à la rédaction et la soutenance d'un projet professionnel. Le présent document s'inscrit dans ce cadre.

## REMERCIEMENT

*Le présent projet professionnel de fin d'études constitue une des exigences pédagogiques du Master en Banque et Finance. Ce cursus offert par le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et plus particulièrement par le Programme Master en Banque et Finance, a pour mission de former des hommes et des femmes professionnels capables de créer, gérer et de rendre performantes les entreprises.*

*A ce titre mes remerciements vont :*

- ◆ *à toute l'Administration du CESAG et particulièrement à la Coordination du Programme MBF ;*
- ◆ *à Monsieur Aboudou OUATTARA Chargé des projets professionnels au CESAG ;*
- ◆ *à mon encadreur, Monsieur Nanhoubasseou DAH, Responsable du département des risques à ICB ;*
- ◆ *à tout le corps professoral du MBF ;*
- ◆ *à tous les stagiaires de la 13<sup>ème</sup> promotion MBF.*

*Je tiens également à remercier mes parents Florence et Stanley ECHITEY ainsi que mes frère et sœurs Boris, Dédé et Diane ECHITEY pour tous leurs soutiens.*

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

**AGOA:** African Growth Opportunity Act

**ANPGF :** Agence Nationale de Promotion et de Garantie du Financement des PME/PMI

**BCEAO :** Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**BFR :** Besoin en Fonds de Roulement

**BMN :** Bureau de Mise à Niveau

**CA :** Chiffre d'Affaires

**CAF :** Capacité d'Autofinancement

**CCIT :** Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo

**CEDEAO:** Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**CESAG:** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CNP :** Conseil National du Patronat

**CNUCED:** Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

**CPDC:** Cadre Permanent de Dialogue et de Concertation

**CRA :** Chambre Régionale d'Agriculture

**CVJR:** Commission Vérité, Justice et Réconciliation

**DIPD:** Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des Politiques de Développement

**DOSI :** Délégation à l'Organisation du Secteur Informel

**DSRP:** Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

**DSRP-I:** Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Intérimaire

**FCFA :** Franc de la Communauté Financière d'Afrique

**FMI:** Fonds Monétaire International

**FRPC:** Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et pour la Croissance

**HAAC:** Haute Autorité de l'Audio-visuel et de la Communication

**GIZ :** Agence Allemande de Coopération Internationale

**IS:** Impôt sur les Sociétés

**MBF:** Master en Banque et Finance

**OCDE :** Organisation de Coopération et de Développement Economiques

**OHADA :** Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**OIT** : Organisation Internationale du Travail

**PADSP** : Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PMI**: Petites et Moyennes Industries

**SARL** : Société A Responsabilité Limitée

**SAZOF** : Société d'Administration de la Zone Franche

**SGP** : Système Généralisé de Préférences

**SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion

**SWOT**: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

**TBS**: Taux Brut de Scolarisation

**TRI** : Taux de rendement Interne

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

**VAN** : Valeur Actuelle Nette

## LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ANNEXES

### Tableaux

Tableau 1 Répartition des besoins en conseil.....	15
Tableau 2 Evolution des recrutements de EML Consulting.....	24
Tableau 3 Evolution des CAF actualisés.....	30
Tableau 4 Plan de financement prévisionnel.....	32
Tableau 5 Coût total du projet.....	47
Tableau 6 Immobilisations incorporelles .....	47
Tableau 7 Immobilisations corporelles .....	48
Tableau 8 Chiffres d'affaires prévisionnels .....	49
Tableau 9 Charges de personnel.....	49
Tableau 10 Charges d'exploitation.....	50
Tableau 11 Compte de résultat prévisionnel (hypothèse réaliste).....	52
Tableau 12 Budget de trésorerie (hypothèse réaliste) .....	54

### Figures

Figure 1 Evolution du chiffre d'affaires du cabinet .....	28
Figure 2 : Evolution des charges d'exploitation du cabinet .....	29
Figure 3 : Evolution de quelques SIG dans l'hypothèse réaliste.....	29
Figure 4 Evolution des encaissements et décaissements sur les douze premières années en hypothèse réaliste .....	33
Figure 5 Organigramme de EML Consulting.....	42

### Annexes

Annexe 1 Questionnaire d'enquête adressée aux PME togolaise.....	39
Annexe 2 Organigramme de EML Consulting.....	42
Annexe 3 Fiches de poste clés.....	43
Annexe 4 Coût du projet .....	47
Annexe 5 Indicateurs de performance .....	49
Annexe 6 Budget de trésorerie .....	54

## SOMMAIRE

RESUME.....	i
AVANT-PROPOS.....	ii
REMERCIEMENT .....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ANNEXES .....	vi
SOMMAIRE .....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PME AU TOGO .....	5
I-I Contexte général du secteur privé .....	5
I-II. Environnement global des affaires.....	8
I-III. Analyse du secteur et de la concurrence .....	12
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CABINET « EML CONSULTING ».....	19
II-I. Présentation du cabinet .....	19
II-II. Plan stratégique du cabinet .....	23
CHAPITRE 3 : COÛT DU PROJET ET MODALITES DE FINANCEMENT .....	27
III-I. Coût du projet et indicateurs d'activités et de performance.....	27
III-II. Modalités de financement du cabinet EML Consulting .....	31
CONCLUSION .....	34
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	36
ANNEXES .....	38



## INTRODUCTION

L'économie mondiale s'est considérablement affaiblie en 2012<sup>1</sup>. Un grand nombre de pays développés est entré dans une récession à double creux<sup>2</sup>, notamment en Europe, tandis que ceux faisant face à un surendettement non-viable se sont enfoncés encore plus profondément dans la récession. Dans ce contexte, de nombreux pays développés se sont retrouvés dans une spirale défavorable qui s'est renforcée à cause d'un chômage élevé, d'un repli important de la demande globale exacerbée par l'austérité budgétaire, un endettement public élevé et un système financier fragilisé.

Les difficultés économiques des pays développés affectent également les pays en développement et les économies en transition du fait de l'affaiblissement des exportations et de la volatilité accrue des flux de capitaux et des prix des matières premières. Même si La plupart des pays à faible revenu ont jusqu'ici relativement bien résisté au ralentissement économique des pays développés et à revenu intermédiaire, ils sont à présent aussi affectés par l'intensification et la persistance des effets négatifs<sup>3</sup>.

L'Afrique de l'Ouest, qui s'inscrit également dans cet environnement global, essaie tant bien que mal de poursuivre la bonne dynamique de sa croissance. Les indicateurs macroéconomiques<sup>4</sup> évoluent dans l'ensemble de manière encourageante, mais la situation sociale, consacrée ici à la question de l'emploi, reste encore un défi majeur dans le sens de l'amélioration des conditions de vie des populations. Le chômage<sup>5</sup>, surtout celui des jeunes et des femmes, demeure important non seulement en raison de la faible transformation structurelle des économies mais aussi à cause de la lancinante inadéquation formation-emploi. Dans ce contexte, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) jouent un rôle très important.

En effet, selon les résultats de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Agence Allemande de Coopération Internationale (GIZ) sur une étude qui analyse l'impact des PME

---

<sup>1</sup> <http://www.un.org>: Situation et perspectives de l'économie mondiale 2013

<sup>2</sup> Récession caractérisée par une première chute du produit intérieur brut suivie, après une reprise avortée, d'une rechute plus profonde. La croissance du PIB est passé de 4% en 2010 à 2,7% en 2011 puis à 2,2% en 2012. (Source: ONU/DAES).

<sup>3</sup> Rapport du FMI N°12/59 sur les politiques communes des pays membres de l'UEMOA, page 6

<sup>4</sup> Perspectives économiques des Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine en 2013 (services nationaux BCEAO) , Page 33

<sup>5</sup> Situation économique et sociale en Afrique de l'Ouest en 2011-2012 et perspectives pour 2013, Page 34

sur la création d'emplois et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement., les PME<sup>6</sup> fournissent deux-tiers de tous les emplois formels dans les pays en développement d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, et 80 pour cent dans les pays à bas revenu, surtout en Afrique subsaharienne. Dans de nombreux pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques), les PME réalisent plus de la moitié de la valeur ajoutée de la production manufacturière<sup>7</sup>. Les PME sont donc une source essentielle d'emplois et génèrent des recettes considérables tant sur le plan intérieur qu'à l'exportation. Du point de vue social, elles jouent un rôle essentiel en assurant une certaine cohésion. Aussi le développement des PME s'affirme-t-il comme un axe majeur de la lutte contre la pauvreté.

Cependant, force est de constater que les PME restent confrontées à d'innombrables difficultés qui limitent leur croissance et leur développement au-delà de la simple subsistance. La plus grande contrainte des PME reste l'accès au financement<sup>8</sup> et son coût élevé. Au vu de l'importance de ces enjeux, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a été amenée à réaliser des « concertations sur le financement bancaire de l'économie dans les Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) »<sup>9</sup>. Leurs conclusions n'ont pas été suivies de mesure permettant un véritable changement dans le comportement des banques. D'autres problèmes rencontrés par les PME sont : la lourdeur des formalités administratives entravant la création, l'exercice des principales activités des entreprises et leur expansion ; la médiocrité des infrastructures ; l'absence de structures institutionnelles efficaces et surtout les problèmes de gestion (mauvaise planification financière, la mauvaise gestion de la survenance des difficultés et situations de crises financières).

Grâce à sa localisation géographique au cœur de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et à ses infrastructures (Port en eau profonde, réseau routier dense, aéroport moderne, hôtels de classe internationale, une Zone Franche industrielle, etc.), le Togo joue un rôle de plaque tournante pour les affaires dans la sous-région. Ces atouts sur le plan économique ont favorisé l'implantation des entreprises dans le pays. C'est ainsi que l'on dénombre aujourd'hui plus de 15 000 entreprises<sup>10</sup>, dont l'essentiel est classé dans la

---

<sup>6</sup> Is Small Still Beautiful? Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation (Avril 2013)

<sup>7</sup> Les PME acteurs du développement durable en Afrique du Nord

<sup>8</sup> DOUMBIA Soumaila : Surliquidité bancaire et « sous-financement de l'économie », une analyse du paradoxe de l'UEMOA

<sup>9</sup>Rapport Annuel de la BCEAO, 2004, p. 69-76

<sup>10</sup>Chambre du Commerce et de l'Industrie du Togo (CCIT).

catégorie des Petites et Moyennes Entreprises. Dans le pays, ces entités ne sont pas en marge des problèmes ci-dessus mentionnés, ce qui constitue un sérieux frein au développement.

Afin d'exploiter le potentiel dont elles recèlent en termes de développement et de réduction de la pauvreté, les PME ont besoin de disposer d'un accompagnement de qualité pour l'ensemble des actions à mener. Dans cette dynamique, ne serait-il pas opportun de mettre en place un cabinet de mise à niveau et de conseils en montages financiers au profit des PME au Togo afin d'améliorer leur performance et leur contribution au développement ?

C'est donc pour répondre à cette attente que nous proposons la création d'un cabinet de mise à niveau et de conseil en montages financiers au profit des PME au Togo dénommée : « EML Consulting ». Ce cabinet-conseil se propose d'une part, d'apporter un réel accompagnement aux PME et d'autre part, de contribuer à l'amélioration de leur accès aux financements bancaires et de leur performance financière. Il s'agira d'accompagner les Directions Financières pour optimiser leurs processus opérationnels et financiers, améliorer la rentabilité des activités et donner une meilleure visibilité financière aux entreprises.

Les innovations que ce projet apportera par rapport aux cabinets déjà existants dans notre pays sont : le programme de mise à niveau que nous offrons afin d'aider ces entreprises à augmenter et pérenniser leur compétitivité et l'organisation des séminaires et formations aux profits des ressources humaines des entreprises qui constituent le noyau le plus important pour l'atteinte des objectifs.

L'objectif de ce projet est d'étudier et d'analyser les modalités de faisabilité de la création d'un cabinet de mise à niveau et de conseils en montages financiers. Précisément, ce projet vise à :

- présenter l'environnement de l'accompagnement des PME sur le territoire togolais ;
- présenter le positionnement, l'organisation et le fonctionnement du cabinet ;
- présenter le coût et la faisabilité financière du cabinet.

Les intérêts de ce projet sont tripartites. D'abord pour les PME cela contribuerait à l'amélioration de leurs compétitivité, rentabilité et performance financière ; ce qui augmenterait leur création de valeur.

Pour le Togo, cela devrait permettre un accroissement de la richesse et une création d'emploi, processus pour un développement soutenu de toute économie.

Pour nous, les travaux et recherches que nous effectuerons dans le cadre de ce projet nous permettront de consolider les connaissances acquises dans le cadre de notre formation au Master en Banque et Finance (MBF) et de développer une compétence spécifique en relation avec notre parcours professionnel.

De ce point de vue, il s'agit pour nous et il le sera ainsi tout au long de la rédaction de ce projet de :

- faire une revue documentaire et d'analyser les rapports sur l'environnement des PME et le secteur de conseil au Togo ;
- faire une estimation de la part de marché potentielle du cabinet ;
- élaborer les comptes d'exploitation prévisionnels et la rentabilité du cabinet ;
- évaluer le besoin de financement nécessaire pour la réalisation du projet et identifier les sources possibles.

Ainsi, pour collecter ces données, nous servirons-nous :

- des ouvrages, rapports, articles, sites pertinents ;
- d'une enquête exhaustive auprès de 30 PME togolaises au travers d'un questionnaire qui sera envoyé au Togo. (Annexe1)

Notre rapport sera structuré comme suit. Le premier chapitre donnera une vue d'ensemble sur l'environnement des PME, le cadre réglementaire et institutionnel de leur accompagnement et sur l'analyse du secteur et de la concurrence. Le deuxième chapitre présentera les choix stratégiques, l'organisation et le fonctionnement du cabinet. Le troisième chapitre sera consacré à ses modalités de financement et sa rentabilité.

## CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PME AU TOGO

Ce chapitre est dédié au diagnostic de l'accompagnement des PME au Togo à travers la présentation du contexte général du secteur privé, l'environnement global des affaires ainsi que l'analyse du secteur et de la concurrence au Togo.

### I-I Contexte général du secteur privé

Le contexte général du secteur privé s'analyse à travers le cadre sociopolitique, les progrès réalisés au plan politique et au plan social, et le dialogue avec les partenaires au développement.

#### *I-I.1 Le cadre socio-politique<sup>11</sup>*

Récemment félicité par le FMI pour ses "bonnes performances" enregistrées ces dernières années et sa réforme de redressement de l'économie, le Togo présente aujourd'hui un environnement économique et politique plus stable et plus favorable aux affaires, lequel lui a valu le retour des bailleurs de fonds en 2008. Les gains macroéconomiques enregistrés depuis 2006 sont significatifs grâce à un vaste projet de réformes politiques, financières et structurelles ; et cela après une crise politique et sociale connue par le pays depuis le début des années 90 et s'étant traduite par une dégradation importante de son économie et un affaiblissement de son tissu économique et industriel.

#### *I-I.2 Progrès réalisés sur le plan politique*

Depuis la Conférence de Bruxelles<sup>12</sup>, le Togo a réalisé des progrès sur le plan politique. On peut citer notamment la stabilisation de l'environnement politique, le retour des bailleurs de fonds ; la conclusion de plusieurs accords internationaux en faveur de l'investissement et l'assainissement des finances publiques.

##### I-I.2.1. Stabilisation de l'environnement politique

En 2004, le Togo et l'Union européenne ont engagé des consultations au titre de l'article 96 de l'Accord de partenariat de Cotonou relatif aux « Éléments essentiels - Procédure de consultation et mesures appropriées concernant les droits de l'homme, les principes démocratiques et l'État de

---

<sup>11</sup> Rapport du comité sectoriel "Secteur privé et Compétitivité" au Togo

<sup>12</sup> En septembre 2008, le Gouvernement a tenu une conférence avec les bailleurs de fonds à Bruxelles pour se fixer de nouvelles orientations pour le développement du pays.

droit ». Le Gouvernement togolais a ensuite pris 22 engagements dans le domaine du renforcement de la démocratie, des droits de l'homme et du respect des libertés fondamentales, en cohérence avec les objectifs de bonne gouvernance. Les consultations engagées entre l'Union européenne et le Togo mettaient un terme à plus de dix années de suspension de la coopération décidée en 1992 par l'Union européenne en raison du déficit

#### I-I.2.2. Le retour des bailleurs de fonds

Le retour des bailleurs de fonds est lié à l'amélioration du climat politique. Les élections parlementaires libres et transparentes de 2007 ont ouvert la voie au retour des bailleurs de fonds internationaux et à la reprise de l'aide financière des principaux donateurs au Togo. L'Union européenne, le plus important bailleur de fonds du Togo, a ainsi annoncé à la fin de 2007 la reprise de son aide financière après 15 années de suspension, suivi du Fonds Monétaire International (FMI) dès avril 2008 puis d'autres partenaires bilatéraux et multilatéraux.

#### I-I.2.3. Les accords internationaux en faveur de l'investissement

Le Togo a ratifié plusieurs accords internationaux en faveur de l'investissement notamment la convention portant création de l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements signée à Washington le 11 décembre 1984, par la loi 87-024 du 22 décembre 1987. Il a pu être candidat au Millenium Challenge Account, en ayant donc rempli les critères de candidature posés par le Millenium Challenge Account, ce qui est un bon indicateur de développement économique et social. Le Togo fait partie des pays bénéficiaires du Système Généralisé de Préférences (SGP), un programme institué dans le cadre de la CNUCED<sup>13</sup>. Le Togo a récemment été admis à l'AGOA<sup>14</sup> (African Growth Opportunity Act).

#### I-I.2.4. Assainissement des finances publiques et reprise du processus de désengagement de l'Etat

Avec la mise en place d'importantes réformes de gouvernance budgétaire, grâce à l'appui du FMI, la situation des finances publiques s'est largement améliorée au Togo. Les recettes fiscales

---

<sup>13</sup>Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, New Delhi 1968, le SGP permet à certains produits originaires des pays en voie de développement de bénéficier de taux réduits ou nuls par rapport au taux NPF (Nation la Plus Favorisée) sur les marchés des pays industrialisés.

<sup>14</sup>African Growth Opportunity Act, une loi américaine datant de 2000 sur la croissance et les opportunités économiques en Afrique permettant aux pays déclarés éligibles de voir une partie des marchandises qu'ils fabriquent être exonérée des taxes à leur arrivée sur le territoire américain.

se sont accrues et les dépenses sont mieux maîtrisées. Ceci a permis au Togo de ne pas accumuler de nouveaux arriérés intérieurs en 2007.

Pour accroître le potentiel de croissance de l'économie nationale, le Gouvernement togolais a donc repris le processus de désengagement de l'Etat du secteur productif au profit des opérateurs privés nationaux et internationaux.

#### *I-I.3. Progrès réalisés sur le plan social <sup>15</sup>*

La crise économique de 2008-2009 a pénalisé les ménages urbains et ceux à bas revenu et les plus pauvres auraient du mal à bénéficier du fruit de la croissance. Cependant, des progrès ont été réalisés. Dans le domaine de l'éducation, la gratuité des frais scolaires introduite par le Gouvernement en 2008 couplée avec les constructions et les réhabilitations des infrastructures ainsi que la formation d'enseignants, s'est traduite par une hausse généralisée du Taux Brut de Scolarisation (TBS) qui est passé de 113,8% en 2009 à 113% en 2010 et du taux d'achèvement du cycle primaire qui est resté statique (63,2 % sur la même période). Dans le domaine de la santé, le taux de mortalité infanto-juvénile est passé de 138,3‰ en 1998 à 125,9‰ en 2006 et est resté quasi-stable jusqu'en 2010. Le nombre moyen d'habitants par médecin est passé de 17 009 en 2008 à 13 910 en 2009. En ce qui concerne l'accès à l'eau potable, des efforts ont été également entrepris et le taux de desserte en eau potable en milieu rural a été porté de 37,8 % en 2009 à 39,7 % en 2010.

#### *I-I.4. Dialogue avec les partenaires de développement*

Le début de la reprise de la coopération internationale a permis au Gouvernement togolais de réviser et d'adopter en mars 2008, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté Intérimaire (DSRP-I) qui a servi de cadre de référence lors de la conférence de Bruxelles en septembre 2008. Sur la base des orientations du DSRP-I, le programme triennal au titre de la Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et pour la Croissance (FRPC) a été conclu avec le Fonds Monétaire International en avril 2008. Ce programme a mis l'accent sur le maintien d'un cadre macroéconomique stable à travers une gestion transparente des finances publiques,

---

<sup>15</sup> Rapport du comité sectoriel "Secteur privé et Compétitivité" au Togo

l'assainissement du système bancaire, la réforme des principales entreprises publiques et la réhabilitation des infrastructures.

Par ailleurs, le Gouvernement s'est doté à travers le décret n° 2010-170/PR du 13 décembre 2010, d'un Dispositif Institutionnel de coordination, de suivi et d'évaluation des Politiques de Développement (DIPD) dans le but de mettre en place un cadre institutionnel efficient pour mieux coordonner la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques de développement en général et du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) en particulier. Le DIPD redéfinit le cadre institutionnel pour la coordination, le suivi et l'évaluation des politiques de développement et constitue donc une avancée notable dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris pour l'appropriation et l'alignement de l'aide au développement

## I-II. Environnement global des affaires

L'environnement des affaires est défini comme étant l'ensemble des conditions légales, réglementaires, administratives et institutionnelles qui régissent les activités des entreprises.

### *I-II.1. Cadre global des affaires*

Dans le cadre de l'amélioration du cadre global des affaires, des efforts visant à rationaliser les activités au plan réglementaire, en les adaptant à l'évolution du contexte international ont été menés. Ces efforts concourent progressivement à (i) mettre en place un cadre institutionnel dynamique ; (ii) mettre en place un cadre politique et réglementaire efficient qui contribuera de manière substantielle à améliorer l'environnement des affaires ; et (iii) assainir l'environnement juridique et judiciaire et à rationaliser la fiscalité des entreprises.

### *I-II.2. Cadre juridique et institutionnel de l'accompagnement des PME*

Au Togo, les activités du secteur privé sont régies par le Droit des affaires OHADA qui constitue un fondement juridique moderne et solide. La législation OHADA est progressivement amendée et mise à jour en fonction des enseignements qui se dégagent à la pratique et par l'évolution constante de l'environnement économique. Ainsi, le principal défi réside dans l'amélioration du système judiciaire. Pour permettre aux PME de s'installer et d'exercer leurs activités, il a été mis en place des dispositions et mécanismes à la fois réglementaire et institutionnel qui servent de



cadre d'accompagnement de ces PME. Il s'agit notamment de la Charte des PME/PMI et du Guichet Unique, encore appelé Centre de Formalités des Entreprises.

#### I-II.2.1. La Charte des PME/PMI

La charte des petites et moyennes entreprises du Togo offre un cadre réglementaire et institutionnel précis et favorable pour les PME/PMI afin de créer des conditions propices à leurs développements. Le préambule de la charte précise que le développement des PME est une des priorités de l'Etat Togolais et qu'un engagement politique au niveau national est nécessaire dans la mise en place d'un environnement global incitatif et cohérent pour les PME.

La charte prévoit des mesures d'aide et de soutien aux PME ayant pour principales préoccupations d'améliorer l'accès au financement, à l'information et à la formation, de favoriser l'export et de promouvoir la compétitivité des PME en général. Un régime fiscal favorable et des mesures d'allègement des difficultés financières sont accordés aux PME/PMI. De plus, l'Etat et ses démembrements sont appelés à accorder un traitement de faveur aux PME reconnues par la charte.

D'autres mesures d'aide et de soutien spécifiques sont prévues pour des types d'entrepreneuriat plus ciblés. Il s'agit notamment des entreprises passant du secteur informel au secteur formel, des entreprises innovantes, des jeunes entrepreneurs ou des femmes entrepreneurs qui peuvent bénéficier de prêts à taux spécifiques par exemple :

Afin de favoriser le développement régional des PME, la charte prévoit de créer à terme des fonds d'aménagement régionaux et de fonds d'aide au transport et à l'exportation dont l'objectif principal sera de favoriser la délocalisation des PME.

Cette charte redéfinit le rôle des collectivités locales dans la promotion des PME. Il est notamment mis en place une Prime d'Aménagement et d'Installation financée conjointement par l'Etat et la collectivité au profit des entreprises qui créent des emplois dans les zones de la collectivité. Il est également prévu un Système Financier Décentralisé octroyant des prêts destinés au financement des besoins d'investissement et d'exploitation des PME installées dans la région.

Il est à noter que l'adhésion des PME à la charte est volontaire et ces dernières restent maîtresses de leurs décisions de gestion. Cependant, les PME reconnues par la charte sont tenues de respecter certaines obligations et engagements en retour des avantages qu'elle confère, tels que les obligations légales et fiscales ou des engagements plus ciblés comme le respect des normes environnementales, des normes comptables, des engagements d'information et d'actualisation, des normes et engagements dans la démarche qualité ou la création d'emplois permanents.

#### I-II.2.2. Le Guichet Unique

Sous l'égide de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT), il a été institué un guichet unique qui centralise les demandes des investisseurs pour l'immatriculation des sociétés en 14 jours. Ce guichet unique est en étroite relation avec l'ensemble des ministères et administrations, sociales et fiscales du pays. En outre, il fait le lien avec le Greffe commercial du Tribunal de Lomé et du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier. L'instauration de cet organisme illustre bien la volonté du Gouvernement de vouloir améliorer les conditions de l'investissement au Togo.

L'objectif est de faire en sorte que le délai d'immatriculation comporte l'ensemble des formalités et autorisations requises. Ceci exclut que dans le dossier à compléter et à déposer au guichet figure l'obtention préalable d'une quelconque autorisation administrative. Notons que depuis le 22 janvier 2013, il est possible de créer son entreprise en 24heures.

#### I-II.3. Fiscalité des entreprises

Le Togo s'est aligné sur les autres pays de la sous-région en matière d'Impôt sur les Sociétés (IS) avec les décisions du Gouvernement prises en 2008 et 2009 à travers les lois de finances 2009 et 2010 qui introduisent une baisse de 10 % et ramènent l'IS de 37 à 27 % pour les industries et de 40 à 30 % pour les autres sociétés. Par ailleurs, la Loi de finances 2010 introduit une possibilité intéressante d'amortissement accéléré pour l'investissement qui a pour effet de réduire encore d'avantage l'assiette de l'IS et donc son montant. Le Togo se rapproche ainsi d'un niveau d'imposition raisonnable lui permettant de généraliser le régime commun, au moins pour la plus grande partie des entreprises, et de se dispenser ainsi des exonérations difficiles à maîtriser.

#### *I-II.4. Zone franche industrielle*

La Zone Franche industrielle du Togo est entrée en activité en 1990. Son objectif affiché était de « stimuler au Togo le développement des activités orientées vers l'exportation, en garantissant aux entreprises opérant sous ce régime les meilleures conditions de compétitivité ». Elle dispose de nombreux atouts. Ses principaux atouts résident dans un régime fiscal et douanier très avantageux ; le faible niveau des salaires pour une main d'œuvre disciplinée disposant d'un bon niveau d'enseignement général et d'une productivité généralement considérée comme satisfaisante par les employeurs, sa position géographique et l'existence d'un port réputé pour la rapidité des opérations. En outre, la zone franche dispose d'un système de simplification des formalités : le guichet unique de la SAZOF<sup>16</sup>. Ce guichet prend en charge l'investisseur potentiel dès son arrivée à l'aéroport et s'occupe de toutes les formalités de constitution de l'entreprise, visas ou cartes de séjour, connexion aux services publics (électricité, eau, téléphone, etc.).

#### *I-II.5. Dispositif de promotion et d'appui au secteur privé*

Le Gouvernement s'est engagé à renforcer les capacités des structures existantes notamment l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie du Financement des PME/PMI (ANPGF)<sup>17</sup> et la Délégation à l'Organisation du Secteur Informel (DOSI)<sup>18</sup>, pour en faire des partenaires efficaces du secteur privé. Ainsi, l'ANPGF, a signé des conventions de partenariats financiers avec les institutions financières qui servent de canal pour les offres de services financiers de l'Agence (garantie des concours bancaires et financements de PME/PMI en activité ou d'entreprises en création) à des taux d'intérêt plus favorables que ceux directement appliqués par les institutions financières. En outre, des conventions de partenariat technique ont été également signées entre l'ANPGF et les cabinets comptables, les études de notaires et le programme « Entrepreneurs en Afrique » de Campus France pour le suivi comptable, l'accompagnement juridique et technologique des entreprises ayant bénéficié du financement ou de la garantie de l'Agence.

---

<sup>16</sup> SAZOF : Société d'Administration de la Zone Franche. Elle a pour objectif la promotion et l'administration de la Zone franche, l'assistance multiforme aux entreprises agréées en zone franche

<sup>17</sup> Structure administrative autonome créée par le Gouvernement togolais, et placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances, l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI (ANPGF) a pour missions de contribuer au financement des PME/PMI et promouvoir et développer les PME/PMI en fournissant une assistance et des conseils aux opérateurs économiques

<sup>18</sup> DOSI créée par décret le 15 Février 2008, est une administration qui a pour mission le recensement de toutes les activités relevant du secteur informel, l'organisation du secteur informel, l'amélioration de son cadre légal, réglementaire et juridique, ainsi que le contrôle et la régulation des activités de ce secteur.

S'agissant de la DOSI, des efforts ont été déployés en vue de réorganiser et de restructurer le secteur traditionnel des micro-entreprises. En effet, un avant-projet de politique nationale et de stratégie de développement du secteur des micro-entreprises au Togo a été élaboré en décembre 2010 dont l'objectif poursuivi est d'avoir des micro-entreprises intégrées, dynamiques et compétitives sur le marché national, sous régional et international et capables d'améliorer significativement le niveau de vie de leurs acteurs. Des efforts ont visé également la restauration des structures parapubliques et privées de promotion du secteur privé. Il s'agit entre autres de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT), du Conseil National du Patronat (CNP), de la Chambre Régionale d'Agriculture (CRA).

Malgré ces efforts, le dispositif de promotion et d'appui au secteur privé reste peu efficace. Les multiples structures d'appui opèrent parfois en rang dispersé sans aucun organe de coordination.

En récapitulatif, le cadre réglementaire et institutionnel de l'accompagnement des PME au Togo, trouve ses fondements dans la charte des PME/PMI, la création de départements ministériels dédiés au développement de la PME ou du secteur privé, ainsi que la mise en place du guichet unique ou Centre de Formalités des Entreprises. Notre Cabinet "EML-Consulting", s'insère dans le cadre des mesures d'aide et de soutien spécifiques aux PME. Dans la prochaine section il sera question d'étudier l'organisation et les acteurs en présence sur ce marché de conseil des PME au Togo.

### I-III. Analyse du secteur et de la concurrence

Notre étude de marché réalisée à partir d'un questionnaire<sup>19</sup> et de notre expérience personnelle dans le secteur a été faite sur un échantillon de 30 PME togolaises. Le questionnaire leur a été envoyé par mail et, une fois renseigné, il nous a été renvoyé par mail pour traitement. Cette étude nous a permis d'avoir une vue globale et profonde de l'environnement sectoriel et concurrentiel dans lequel sera implanté notre projet. Elle porte sur d'une part l'analyse du secteur et d'autre part, l'analyse de la concurrence.

#### *I-III.1- Analyse du secteur*

Cette analyse portera sur l'environnement du projet, la demande du secteur et l'offre du secteur.

---

<sup>19</sup> Voir annexe 1

### I-III.1.1. L'environnement du projet

L'environnement dans lequel s'inscrit notre projet est celui des métiers du conseil et d'accompagnement des PME au Togo. Dans les lignes qui suivent, nous exposerons les atouts du secteur, les facteurs clés du succès et les risques du secteur.

#### ✓ Les atouts du secteur

Pays côtier de l'Afrique de l'Ouest, limité au nord par le Burkina Faso, à l'est par la République du Bénin, à l'ouest par le Ghana et au sud par l'Océan Atlantique, le Togo est un petit pays couvrant une superficie de 57.000 km<sup>2</sup>, avec une population de 6,64 millions<sup>20</sup> d'habitants. Sa capitale est Lomé et sa monnaie, le FCFA. Grâce à sa localisation géographique au cœur de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO : 15 Etats membres) et à ses infrastructures (Port en eau profonde, réseau routier dense, aéroport moderne, hôtels de classe internationale, une Zone Franche Industrielle, etc.), le Togo joue un rôle de plaque tournante pour les affaires dans la sous-région.

Ces atouts sur le plan économique ont favorisé l'implantation des entreprises dans le pays. L'on pourra dénombrer de nos jours plus de 15000<sup>21</sup> entreprises dont la majorité se retrouve dans la catégorie des PME.

Le développement de ces entreprises est en outre favorisé par des politiques incitatives définies par le gouvernement<sup>22</sup>. Le code des investissements, en l'occurrence, donne un certain nombre d'avantages aux entreprises qui s'installent dans les régions de l'intérieur du pays et dans des secteurs comme l'agroalimentaire, les industries de transformations, etc.

Malgré les efforts des pouvoirs publics, les PME restent confrontées à d'autres difficultés qui freinent leur croissance. Ces difficultés résultent le plus souvent de l'absence de ressources humaines de qualité à la tête de ces structures.

#### ✓ Les facteurs clés du succès

Au regard des enquêtes que nous avons effectuées, nous avons identifié un certain nombre de facteurs qui, aux yeux de la cible, constituent des raisons pouvant déterminer le choix d'un

---

<sup>20</sup> Données de la banque mondiale (2012) : [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)

<sup>21</sup> Chambre du Commerce et d'Industrie du Togo

<sup>22</sup> Voir la charte des PME/PMI au Togo, version finalisée.

cabinet. Il s'agit principalement : du professionnalisme, du rapport qualité-prix, de la rapidité, de la disponibilité.

✓ Les risques du secteur

Il existe plusieurs risques dans le secteur de la consultance au Togo. Les principaux sont l'inexistence d'une réglementation et la faiblesse du niveau des investissements. Ces deux questions si elles venaient à être réglées constitueraient des barrières à l'entrée du secteur. Ceci n'étant pas encore le cas, les acteurs restent confrontés à la concurrence des consultants freelance, des cabinets déjà existants et des structures d'assistance créées par l'Etat ainsi que le Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP) du Conseil National du Patronat-Togo.

I-III.1.2. La demande du secteur

Elle s'analysera en deux points : la demande actuelle et la demande cible du cabinet EML Consulting.

✓ Demande actuelle

De nos jours, l'on dénombre plus de 15000<sup>23</sup> entreprises au Togo, dont l'essentiel se retrouve dans la catégorie des PME. Notre étude sur 30 PME togolaises de secteurs d'activités divergents nous a permis de déduire que 80% de cette catégorie d'entreprise ressentent le besoin de conseils extérieurs pour faire face à leurs problèmes en entreprise. Les demandes sont très variées car d'après les résultats de notre enquête, la plupart des entreprises ont souhaité être conseillées dans plusieurs domaines à savoir finances, montage de projets, stratégie et organisation, fiscalité et formation. Il y a donc un fait : la demande existe.

Les résultats de notre étude apparaissent dans le tableau suivant.

---

<sup>23</sup> Chambre du Commerce et d'Industrie du Togo

Tableau 1 Répartition des besoins en conseil

	Domaine d'activité	Besoins
CONSEILS	Finances-management	78%
	Stratégie	56%
	Fiscalité	71%
	Comptabilité	33%
	Formation	41%
	Ressources humaines	21%
MISE A NIVEAU	Mise à niveau	86%

Source : Nous-même

A partir du questionnaire, nous retenons que la majorité des PME ressentent des besoins de mise à niveau et d'assistance en matière de Finances, fiscalité et Stratégie. Cependant malgré ces chiffres élevés, la mise à niveau des petites et moyennes entreprises prend la première place dans les besoins exprimés par les PME ayant fait l'objet du sondage.

- ✓ Estimation de la demande future

Pour ce qui est de la demande future, notre analyse des politiques de l'Etat togolais nous montre l'existence d'une forte demande potentielle par rapport au marché de l'accompagnement des PME. Nous pensons donc que plus de la moitié des PME auront besoin de conseils. En effet, le gouvernement du Togo s'est engagé dans un vaste chantier de constructions et de réhabilitations d'infrastructures<sup>24</sup> (routes, chemins de fer, le port, les 02 aéroports, etc.) à l'horizon 2015, ce qui aura un grand impact sur l'activité économique du pays. De plus, il encourage toutes les stratégies pouvant réellement contribuer au développement de la PME au Togo. Par ailleurs, il serait prévu la création d'une nouvelle Zone Franche<sup>25</sup>, ce qui constituerait à notre avis une grande opportunité d'affaires.

#### I-III.1.3- Offre du secteur

En ce qui concerne l'offre, nous avons répertorié celles émanant des autorités étatiques, des cabinets d'expertise comptable et des consultants free-lance. Cependant, il n'existe jusqu'à

<sup>24</sup> Rapport du comité sectoriel "Secteur privé et Compétitivité" au Togo

<sup>25</sup><http://conseil-national-patronat-togo.com/projet-affichage-38-Programme-d'-appui-au-d%C3%A9veloppement-du-secteur-priv%C3%A9-.html>

présent, aucun cabinet de mise à niveau dans le pays. Le seul qui existe dans la zone UEMOA se situe au Sénégal. Il s'agit du Bureau de Mise à Niveau(BMN<sup>26</sup>)

Au niveau étatique, il convient de noter que le dispositif mis en place jusque-là pour accompagner les PME est peu opérant. Nombreux sont les opérateurs économiques qui se plaignent de l'incapacité des structures étatiques à satisfaire leurs besoins d'encadrement et de financement. En effet, le dispositif d'accompagnement des PME se caractérise par l'existence de nombreuses organisations publiques, parapubliques et privées dont la plupart souffre d'une insuffisance de moyens et d'une inadaptation entre leur statut juridique et leur objet social. Par ailleurs, l'on observe également une absence de coordination et de synergie entre les différentes structures, ce qui dénote du manque de stratégie globale qui puisse guider leur travail.

Quant aux cabinets d'expertise, la tenue et la surveillance de comptabilité reste la première prestation en termes de chiffre d'affaires à l'exception des grands groupes qui réalisent en moyenne 50% de leur CA en audit légal<sup>27</sup>. En général, les prix proposés sont hors de portée pour les PME.

Le conseil au quotidien regroupe aussi la finance, la gestion de patrimoine, le volet social et juridique, domaine auquel les consultants free-lance s'emploient à combler.

### *I-III.2- Analyse de la concurrence*

La concurrence est composée d'une part des prestataires formels (les cabinets d'experts spécialisés en nombre réduit et de petits cabinets) et d'autre part des prestataires informels.

#### *I-III.2.1. Les prestataires formels*

Ils sont formellement établis. On peut les classer en trois groupes : les organisations multinationales, les grandes sociétés fiduciaires et les petits et moyens cabinets de conseil.

- ✓ Les firmes multinationales ont des succursales dans plus de vingt pays et collaborent avec de gros clients. Ce sont KPMG, Grant Thornton, Deloitte. Ces cabinets, cantonnés à l'origine dans les métiers de l'expertise comptable et de l'audit, interviennent aujourd'hui dans le domaine du conseil et prennent alors un caractère pluridisciplinaire (management, fiscalité, juridique).

<sup>26</sup> Bureau de mise à niveau des entreprises au Sénégal placé sous la tutelle du Ministère chargé de l'Industrie

<sup>27</sup> MECA observatoire des métiers de l'expertise comptable, du commissariat au compte et de l'audit



- ✓ Les grandes sociétés fiduciaires sont des cabinets d'expertise comptable qui, à l'origine étaient spécialisées en comptabilité et audit. Aujourd'hui, elles sont installées comme des structures de conseils. Au Togo, l'on dénombre 30 cabinets d'experts comptables inscrits à l'ordre<sup>28</sup>.
- ✓ Les petits et moyens cabinets de conseil ont pour clientèle les PME et sont spécialisés dans un ou plusieurs domaines.

#### I-III.2.2. Les prestataires informels

Dans le domaine du conseil, il existe plusieurs particuliers qui proposent des services d'assistance comptable et fiscale, de montages de projet, etc. en free-lance. Ce sont en général des jeunes chômeurs, des salariés de cabinets comptables, des enseignants, etc. Les PME font souvent appel à leurs services pour les prix qu'ils proposent.

#### I-III.3- Analyse SWOT

Suite à l'analyse du secteur et de la concurrence nous avons élaboré la matrice SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) suivante.

---

<sup>28</sup> <http://www.onecca.tg/>

<p style="text-align: center;"><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bonne connaissance du secteur et bon relationnel;</li> <li>◆ Ressources humaines compétentes et professionnelles</li> <li>◆ Spécificité du domaine d'intervention ;</li> <li>◆ Proposition du service inédit de la mise à niveau</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Faible notoriété du cabinet au démarrage</li> <li>◆ Problèmes de genre du promoteur que nous sommes</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plein essor du marché de conseil</li> <li>◆ Accessibilité du secteur de conseil ;</li> <li>◆ Absence de réglementation du secteur de conseils ;</li> <li>◆ Faiblesse des investissements nécessaires pour l'exercice dans le secteur ;</li> <li>◆ Existence et disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée et à coût relativement accessible ;</li> <li>◆ Absence de concurrents sur le marché national de la mise à niveau</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Forte concurrence des cabinets locaux ;</li> <li>◆ Existence de prestataires informels ;</li> <li>◆ Libéralisation du secteur de la consultance dans l'UEMOA ;</li> </ul>

Source : Nous-même

Globalement, il a été question dans ce chapitre, de présenter l'environnement des PME au Togo, le cadre réglementaire de l'accompagnement des PME ainsi que l'analyse du ce secteur et de la concurrence. En résumé, le marché de conseil togolais est un marché très porteur car malgré la diversité des intervenants, le secteur offre une opportunité certaine d'affaires.

## CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CABINET « EML CONSULTING »

Ce chapitre abordera l'organisation et le fonctionnement de notre cabinet.

### II-I. Présentation du cabinet

Nous aborderons la forme juridique, les domaines d'activités et la logistique du cabinet.

#### II-I.1- *Forme juridique et fiscale*

La forme juridique fait référence au type de société. Dans le cas de notre cabinet, nous avons opté pour une Société A Responsabilité Limitée (SARL) au capital de dix millions (10.000.000) de FCFA divisé en parts sociales de (10000 FCFA).

Une société à responsabilité limitée (SARL) est une société commerciale où la responsabilité est limitée aux apports, et qui présente des caractéristiques d'une société de personnes (1 à 100 personnes), notamment parce que les parts détenues dans le capital ne sont pas librement accessibles sans accord de tout ou partie des associés. Ces derniers ne sont responsables des dettes de la société que pour le montant de leurs apports.

En ce qui concerne le régime fiscal, la SARL est imposable selon les règles de l'Impôt sur les Sociétés.

#### II-I.2- *Domaine d'activités*

Pour répondre aux besoins des entreprises, nous avons mis en place un certain nombre de prestations qui peuvent se répartir en deux grands groupes : la mise à niveau des PME et les conseils en montages financiers aux PME.

##### II-I.2.1- La mise à niveau des PME

La volonté pour nous de mettre en place au sein de notre cabinet un programme de mise à niveau est motivée par plusieurs raisons : les difficultés d'accès au financement des PME, la faiblesse de leur compétitivité.

En effet, les PME au Togo, tout comme celles de la plupart des pays subsahariens, ont des problèmes à accéder au financement<sup>29</sup>. Cette difficulté d'accès est principalement due au rejet des dossiers de demande de financement auprès du système financier. Au Togo, cette proportion se situe respectivement à 80% et à 90% (LEFILLEUR, 2008). Déséquilibre de la structure financière, fonds de roulement négatif, inadéquation entre la nature du crédit

---

<sup>29</sup> DOUMBIA Soumaila : Surliquidité bancaire et « sous-financement de l'économie », *Une analyse du paradoxe de l'UEMOA*

demandé et le cycle d'exploitation de l'entreprise en question, cumul de résultats déficitaires, concentration des créances et mouvements douteux sur des postes du bilan constituent les principales causes de rejet. Il leur est donc nécessaire de se remettre sur pied afin de devenir plus bancables surtout pour les PME informelles qui ont besoin de se formaliser pour le développement du tissu économique du pays. Toutes ces difficultés constituent donc un frein à la compétitivité de ces entreprises aussi bien sur le plan national qu'international.

La mise à niveau des PME s'inscrit dans le cadre du développement d'une capacité interne de valorisation des ressources locales et l'opportunité pour ces entreprises d'atteindre les standards et exigences requis en matière de compétitivité. Elle offre donc aux entreprises qui s'y engagent des mécanismes et un cadre propice d'amélioration de leurs facteurs clés de compétitivité.

Cette mise à niveau se fera par :

- un diagnostic stratégique global de l'entreprise ;
- la proposition de stratégies nécessaires au regard des résultats du diagnostic stratégique ;
- l'élaboration du business plan ;
- la mise en œuvre et le suivi du plan de mise à niveau.

#### II-I.2.2- le conseil en montages financiers

Le conseil en montage financiers est le second domaine d'intervention de «EML Consulting». Celle-ci est également subdivisée en deux catégories : l'assistance et la consultance.

##### II-I.2.2.1- L'assistance

L'assistance que le cabinet propose à ses clients se situe à plusieurs niveaux.

###### Tenue comptable et établissement des états financiers

L'information chiffrée est indispensable à la plupart des décisions des entreprises: elle doit être disponible rapidement, pertinente et fiable. Dans un environnement règlementaire et comptable complexe et en constante évolution, nous proposons des services et une organisation comptable, adaptés aux besoins et à la structure des entreprises.

- Organisation et tenue intégrale de la comptabilité : cette solution, qui consiste en une externalisation totale de la comptabilité au sein de notre cabinet, leur permet de nous

transmettre l'ensemble des pièces comptables (factures, relevés bancaires, déclarations sociales et fiscales) afin que nous en assurions le traitement et la saisie comptable ; nous nous chargerons également de l'établissement des états financiers et des obligations qui en découlent ;

- Tenue partagée de la comptabilité : en fonction des compétences existantes au sein de l'entreprise, nous participerons avec eux à la tenue de leur comptabilité selon des modalités définies d'un commun accord ;
- Révision de la comptabilité : nous effectuerons juste la révision de la comptabilité tenue par l'entreprise et préparerons les états financiers tels qu'ils sont définis par les normes professionnelles.

Cette activité, même étant un domaine privilégié des inscrits à l'Ordre des Experts Comptables et de Comptables Agréés, nous intéresse car elle nous permet d'aider les petites entreprises dans leur forme naissante et d'élargir notre portefeuille de clients.

#### *L'élaboration des business plan*

Le Business Plan est l'outil incontournable pour tous les créateurs d'entreprise. Il peut intervenir à différents stades de développement d'une entreprise : à sa création, en période de croissance ou encore en situation de retournement. Ce document stratégique destiné principalement à la recherche de financements, permet de s'assurer de la maîtrise de tous les paramètres du projet. Notre cabinet peut assister dans l'élaboration de ce document dans de brefs délais et dans l'efficacité.

#### *Constitution des dossiers de financement*

Compte tenu des nombreux critères de sélection des dossiers de financement, les banques et structures de financement sont désormais plus regardantes en matière de la qualité de ceux-ci. Notre cabinet se donne pour tâche donc de constituer un bon dossier en faveur des clients.

### II-I.2.2.2- La consultance

La consultance que le cabinet met à disposition de ses clients se répartit en plusieurs domaines d'activités.

### *Diagnostic financier*

Le diagnostic financier permet d'analyser la santé financière de l'entreprise selon plusieurs critères. Il se base entre autres sur l'analyse des indicateurs d'excédent de trésorerie, l'étude de l'équilibre financier acceptable, avec la prise en compte du fond de roulement et du besoin en fond de roulement, l'anticipation des problèmes de trésorerie, l'évaluation de la rentabilité économique. Il permet notamment de sécuriser les actions de l'entreprise et peut constituer un outil d'aide à la décision.

Notre cabinet aura pour mission d'analyser la situation de chaque entreprise et de lui proposer au besoin les diverses solutions innovantes et efficaces pour résoudre ses éventuelles difficultés.

Mais l'entreprise n'a pas besoin d'attendre seulement qu'elle ait des problèmes pour nous consulter. Nous sommes également là pour prévenir les situations de crises à travers une analyse critique de la situation de l'entreprise.

### *Ingénierie financière*

L'ingénierie financière est un ensemble de techniques financières qui permettent de réaliser les objectifs de financement, de valorisation, d'investissements, de gestion de portefeuille optimum pour l'entreprise, l'actionnaire ou plus généralement l'investisseur. Dans ce sens, notre cabinet intervient dans les domaines suivants :

- la gestion de la trésorerie ;
- l'évaluation d'entreprise ;
- la restructuration d'entreprise ;
- le montage de dossiers de fusion-acquisition, cession, liquidation.

### *Formation*

Le cabinet pourra intervenir également dans le domaine de la formation à l'égard des Ressources Humaines des PME. Cette formation pourra porter sur la tenue de la comptabilité, l'élaboration des états financiers, l'élaboration du business plan, le diagnostic financier.

Les activités seront réalisées dans la stricte confidentialité des informations avec professionnalisme et dynamisme du personnel du cabinet.

### *II-I.3- Localisation et logistique*

Notre cabinet sera localisé dans le centre-ville de Lomé. Le choix de cette ville se justifie par le fait qu'elle regroupe la quasi-totalité de l'activité du Togo.

En termes de logistique, notre cabinet doit disposer à sa constitution :

- ✓ d'un local situé au centre-ville, quartier des affaires pour abriter les bureaux de EML Consulting ;
- ✓ de matériels et mobiliers de bureaux : tables de bureau, chaises visiteurs, téléphones, armoires ; tableau de formation et de projection, splits, imprimantes, scanner ;
- ✓ de matériel de transport : un véhicule utilitaire ;
- ✓ de matériel informatique : ordinateurs, logiciels, réseau intranet.

### II-II. Plan stratégique du cabinet

Le plan stratégique de notre cabinet s'analysera en deux points : les plans Ressources Humaines et Marketing et l'organisation technique des missions.

#### *II-II.1- Plans Ressources Humaines et Marketing du cabinet*

Nous aborderons d'abord le plan de ressources humaines et ensuite le plan marketing.

##### II-II.1.1- Plans Ressources Humaines

Nous ambitionnons de doter notre cabinet dès sa mise en place de collaborateurs compétents à savoir :

- trois associés BAC+5 en Banque et Finance ;
- deux assistants de niveau Bac+4 dans les domaines de Sciences de gestion ou Finance ;
- un comptable ayant un niveau BAC+3

Les ressources humaines seront embauchées au fur et à mesure de l'avancement des activités comme le montre le tableau suivant.

Tableau 2 Evolution des recrutements de EML Consulting

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Associés	3					3
Assistant de direction			1			1
Assistants	2					2
Consultants junior		6	3	4	4	17
Responsable administratif et financier		1				1
Comptable	1					1
Commerciaux			4		2	6
Chauffeur			1			1
Total recrutement par année	6	7	9	4	6	32
Total cumulé	6	13	22	26	32	

Source : Nous même

L'organigramme du cabinet se retrouve en annexe 2 et les fiches de postes clés en annexe 3.

#### II-II.2.2- Plan Marketing

Un cabinet ne peut vivre et prospérer que s'il a des clients et les fidélise. L'objectif de EML Consulting est d'atteindre déjà à la première année une part de marché totale en montages financiers de 10%, 15% la deuxième année, 25% la troisième année et un portefeuille de 100 PME en mise à niveau à la fin de la troisième année.

La stratégie marketing de notre cabinet sera basée dans un premier temps sur une stratégie indifférenciée, nous permettant ainsi de nous faire connaître auprès d'un très grand nombre de clients. Dans un second temps, nous mettrons en place une stratégie de niche personnalisée pour fidéliser la clientèle et satisfaire leur demande. Cette clientèle fera l'objet d'une segmentation selon les critères suivants : secteur d'activité, chiffres d'affaires.

Pour déployer notre stratégie marketing, nous nous servirons du marketing mix (encore appelé théorie des "4P") qui est l'ensemble des outils marketing que l'entreprise doit activer de façon cohérente pour faire la promotion d'un produit ou d'un service. Il s'agit donc d'agir sur : Produit- Prix- Promotion- Place.



### ✿ *Produit*

Notre cabinet intervient dans la mise à niveau des PME et dans le conseil sur les montages financiers. Ces produits seront immédiatement disponibles avec la mise en place du cabinet.

### ✿ *Prix*

Il s'agit des honoraires. Dans le secteur du conseil, il n'existe pas de formule unique de fixation des prix des prestations. Les prix sont fixés en concertation avec les clients selon des modalités convenues. Pour la fixation des prix, nous aurons recours aux modalités suivantes : la facturation au temps de travail, l'abonnement, la facturation au forfait. Nos prix varient en fonction de la nature de la prestation. Le minimum est de 300 000 FCFA pour la consultance et l'assistance, 500 000 FCFA pour la formation et 800 000 FCFA pour la mise à niveau.

### ✿ *Place*

Notre cabinet sera localisé à Lomé. Cependant nos prestations ne se limiteront pas à cette ville. Notre objectif est de nous faire connaître et d'exercer sur tout le territoire togolais et même sur l'international.

### ✿ *Promotion*

Il s'agit de la communication qui est faite sur notre cabinet. Il convient de souligner qu'en matière de conseil, elle est fondamentale car elle permet au consultant d'asseoir sa réputation et son image professionnelle pour se positionner dans l'esprit du client. Notre stratégie de communication est la publicité qui sera faite de prime abord sur les hors-médias et la communication directe. En ce qui concerne la publicité, nous élaborerons et distribuerons des plaquettes, créerons un site web et serons présents sur le réseau social « LinkedIn ». Au fil du temps nous envisagerons d'aller sur les médias. La communication directe consistera à identifier les clients potentiels pour échanger avec eux sur leurs préoccupations. En plus de cette stratégie, nous aurons recours à des méthodes qui ont fait leurs preuves dans le conseil, telles les références, la publication, d'article en rapport avec notre activité et l'animation de séminaires de formation.

### II-II.3- Organisation technique des missions

Les différentes étapes ci-dessous sont celles que nous suivrons pour l'organisation technique des missions. Elles sont subdivisées en trois grandes phases.

- ✚ Phase préparatoire : c'est la période qui précède la réalisation de la mission au sein des locaux de l'entreprise cliente.
  - Rédaction et signature du contrat entre le cabinet et l'entreprise cliente ;
  - Rédaction de la lettre de mission ; ;
  - Répartition des rôles et budget de la mission.
- ✚ Phase de réalisation : c'est la phase de la mission qui est effectuée au sein de l'entreprise. Celle-ci dépendra de la prestation que nous offrons au client. Il pourra s'agir de la détection des problèmes, la proposition des solutions, la mise en place des mesures correctrices et même la formation.
- ✚ Phase de conclusion : c'est la phase où l'on rédige et soumet le rapport de mission.

A la fin de chaque mission (dans les trois mois qui suivront la validation du rapport de mission), un questionnaire d'évaluation sera envoyé au client pour nous informer de sa perception de la qualité de nos prestations.

## CHAPITRE 3 : COUT DU PROJET ET MODALITES DE FINANCEMENT

Ce chapitre sera consacré aux aspects financiers du projet : coût du projet, rentabilité et modalités de financement.

### III-I. Coût du projet et indicateurs d'activités et de performance

Il s'agit, dans cette section, de présenter une idée précise du coût du projet en termes d'investissements et des éléments d'appréciation de la performance et de la rentabilité de son activité.

#### III-I.1. Coût du projet<sup>30</sup>

En vue du démarrage des activités, il nous faut évaluer le coût de notre projet. Au total, le coût de notre projet est estimé à un montant global de 42 542 250 FCFA Ce dernier est la somme de certaines rubriques telles que : les immobilisations incorporelles, corporelles, financières ainsi que le besoin en fonds de roulement.

##### III-I.1.1. Les immobilisations incorporelles<sup>31</sup>

Pour une valeur de 5 602 250 F CFA, nous retrouvons dans cette rubrique :

- les frais d'établissement ;
- les frais d'études, recherches et développement ;
- les autres immobilisations incorporelles (site internet, logiciels, applications, etc.).

##### III-I.1.2. Les immobilisations corporelles<sup>32</sup>

Nous retrouvons ici, le matériel et mobilier de bureau, le matériel de transport et autres, nécessaires au fonctionnement de la structure. Ces immobilisations sont estimées à hauteur de 36 640 000 F CFA.

##### III-I.1.3. Les immobilisations financières

Il faut noter qu'il existe des immobilisations financières dont le montant est évalué à 300 000F CFA. Il s'agit essentiellement de la caution sur loyer de l'immeuble pour le siège social de EML Consulting.

---

<sup>30</sup> Voir annexe 4 tableau n°5

<sup>31</sup> Voir annexe 4 tableau n° 6

<sup>32</sup> Voir annexe 4 tableau n° 7

### III-I.2. Indicateurs d'activités et de performances financières

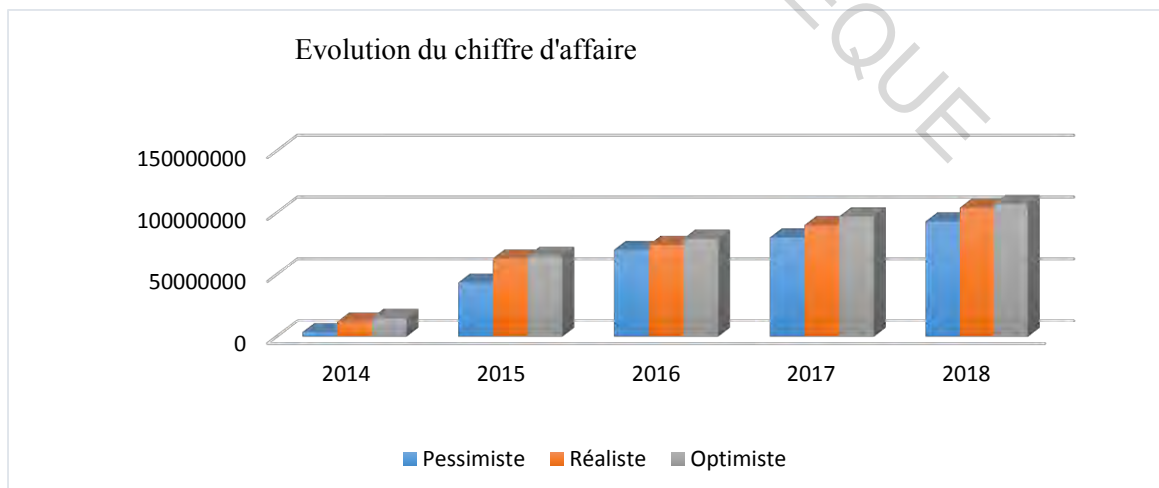
La performance financière du cabinet s'appréciera à travers l'analyse de son chiffre d'affaires prévisionnel, des charges prévisionnelles et des flux de trésorerie sur une période de cinq années. Les indicateurs comme la VAN<sup>33</sup> et le TRI<sup>34</sup> seront également calculés. Il convient de noter que le Togo devient un environnement risqué à cause des élections présidentielles prochaines qui s'y dérouleront en 2015. Pour ce faire nous avons adopté une méthode probabiliste pour prendre en compte le risque lié à l'incertitude de l'environnement togolais. Trois hypothèses ont été retenues :

- ✓ l'hypothèse pessimiste ;
- ✓ l'hypothèse réaliste ;
- ✓ l'hypothèse optimiste.

#### III-I.2.1. Le chiffre d'affaires prévisionnel

Le chiffre d'affaires du cabinet<sup>35</sup> provient essentiellement de nos facturations sur nos prestations en termes d'assistance ou conseil (mise à niveau, montages financiers) et de formation à l'endroit du personnel des PME. Sur la base des prix psychologiques obtenus lors de nos enquêtes, nous avons établi nos facturations de façon qu'elles permettent de couvrir nos charges et de dégager un bénéfice. Le tableau suivant nous donne l'évolution des chiffres d'affaires selon les différentes hypothèses.

**Figure 1 Evolution du chiffre d'affaires du cabinet**



Source : Nous-même

<sup>33</sup>Valeur Actuelle Nette

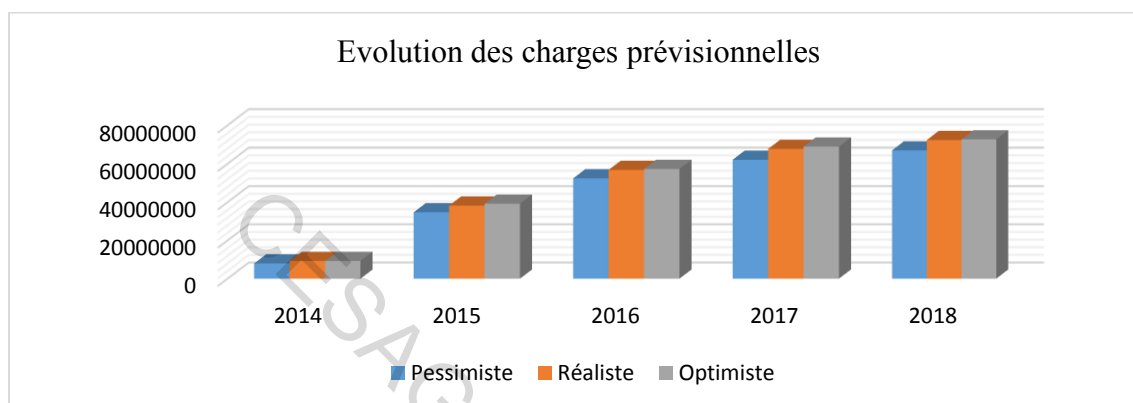
<sup>34</sup>Taux de Rendement Interne

<sup>35</sup>Voir annexe 5 tableau 8

### III-I.2.2. Les charges d'exploitation<sup>36</sup>

Les charges d'exploitation prévisionnelles du cabinet sont en majorité constituées des charges extérieures. Tout comme le chiffre d'affaire et compte tenu de l'évolution de notre activité, elles sont évaluées en fonction de chaque hypothèse. Le graphique suivant montre une évolution de ces charges.

**Figure 2 : Evolution des charges d'exploitation du cabinet**

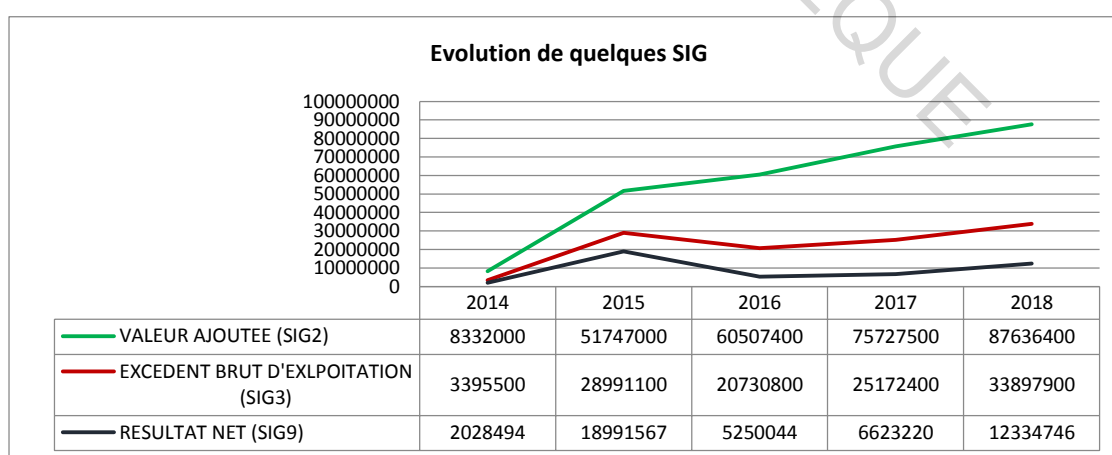


Source : Nous-même

### III-I.2.3. Compte de résultat prévisionnel<sup>37</sup>

Le compte de résultat du cabinet montre bien que les résultats nets prévisionnels sont positifs et en pleine croissance sur toute la période. Le graphique suivant nous permet de voir l'évolution de quelques Soldes Intermédiaires de gestion (SIG) dans une hypothèse réaliste.

**Figure 3 : Evolution de quelques SIG dans l'hypothèse réaliste**



Source : Nous même

<sup>36</sup>Voir annexe 5 tableau 10

<sup>37</sup>Voir annexe 5 tableau 11

## III-I.2.4. Besoin en fonds de roulement (BFR)

Pour toute structure commerciale, le besoin en fonds de roulement constitue une valeur structurelle et découle de l'exploitation de l'entreprise, notamment des avances fournisseurs à verser, des crédits clients, de la constitution de stocks, etc. Ainsi, la structure se doit d'établir son BFR en fonction de ses activités. Cependant, étant une entreprise de consulting, notre BFR se trouve être négligeable pour les raisons suivantes :

- nous n'aurons pas besoin de constituer des stocks, ni de régler des avances fournisseurs ;
- nous projetons calibrer nos délais clients de sorte que notre actif circulant soit suffisamment moins lourd que le passif circulant ;

## III-I.2.5. Rentabilité du projet

Le projet que nous voulons mettre en place est rentable<sup>38</sup>. La preuve est que, lorsque nous actualisons les cash-flows futurs corrigés des probabilités<sup>39</sup> d'occurrence des trois hypothèses avec un taux de 12%, l'espérance mathématique des valeurs actuelles nettes E(VAN) est positive de 9 010 514 FCFA. Le taux de rentabilité interne (TRI) associé est également positif et dépasse le taux d'actualisation. Ce TRI est de 22,02%.

Le tableau ci-après nous montre l'évolution des cash-flows actualisés de EML Consulting.

**Tableau 3 Evolution des CAF actualisés**

Eléments	2014		2015		2016		2017		2018	
	CF	Pi	CF	Pi	CF	Pi	CF	Pi	CF	Pi
Pessimiste	-3904500	0,2	8859652	0,5	12598169	0,1	10036508	0,2	15238696	0,1
Réaliste	3295500	0,5	24487652	0,4	11758169	0,6	13831508	0,6	20243196	0,5
Optimiste	6295500	0,3	25387652	0,1	16208169	0,3	19511508	0,2	22858196	0,4
CF corrigé	2755500		16763652		13177169		14208508		20788746	
Actualisation (1+i) <sup>n</sup> avec i=12%; n=(0;4)	1		0,89285714		0,79719388		0,71178025		0,63551808	
CF actualisés	2755500		14967546		10504758		10113335		13211624	

<sup>38</sup>Voir tableau 3

<sup>39</sup> Source : Nous-même

CF cumulés	2755500	17723046	28227805	38341140	51552764
Coût total projet	42542250				
E(VAN)	9010514				
TRI	22,02%				

Source : Nous-même

Nous avons estimé les probabilités en fonction de nos espérances de la situation économique du Togo. Par exemple pour la première année, nous estimons que le projet a 50% de chance de se réaliser sous l'hypothèse réaliste. Et, compte tenu des menaces du secteur et de la jeunesse du cabinet, nous estimons qu'il y a 20% de risque de réaliser une performance pessimiste. Par contre avec le fort besoin qui existe sur le terrain il y a quand même selon nous 30% de chance d'être optimiste. Nous avons donc procéder ainsi dans la détermination des probabilités sur le reste des périodes.

Cependant nous tenons à préciser que ce projet serait retardé dans les conditions suivantes :

- retard dans l'obtention du financement nécessaire au démarrage des activités ;
- insuffisance du financement obtenu ;
- lourdeur et complexité des formalités administratives de constitution du cabinet.

Le projet serait par contre abandonné dans le cas d'un cumul de résultats déficitaires sur les quatre premières années d'activités.

### III-II. Modalités de financement du cabinet EML Consulting

La mise en place et le fonctionnement du cabinet nécessitent de disposer des fonds nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés. Nous aborderons d'abord le financement du cycle d'investissement puis après le financement du cycle d'exploitation.

#### III-II.1. Financement du cycle d'investissement

Le coût total du projet est évalué à 42 542 250 FCFA. Cependant, celui-ci est étalé sur une période de cinq (5) ans. L'investissement initial ne concerne donc que les frais engagés pour la constitution du cabinet, l'acquisition de certaines immobilisations et le paiement de la caution pour l'immeuble abritant le cabinet. Il est évalué à 25 340 125 FCFA. Pour ce faire nous allons mobiliser les ressources en ayant recours aux promoteurs de EML Consulting ainsi qu'à certains bailleurs de fonds. En conséquence, ce besoin initial sera financé par :

- le capital social de la société que nous fixons à 10 000 000 F CFA ;
- les apports en comptes courants d'associés pour 5 000 000 F CFA ;
- et un emprunt bancaire de 13 000 000 F CFA à Ecobank-Togo qui sera notre banque partenaire. Cet emprunt sera réalisable vu les projections financières assez intéressantes du projet.

Il se dégagera alors un fonds de roulement de 2 659 875 F CFA, nécessaire surtout au démarrage de nos prestations. Les investissements à venir seront financés sur ressources propres au regard des cash-flows prévisionnels attendus.

Le plan de financement initial qui, a pour objectif principal de lister les grandes masses de dépenses à envisager pour le lancement de l'entreprise et les capitaux nécessaires pour les financer est représenté dans le tableau suivant.

**Tableau 4 Plan de financement prévisionnel**

<b>BESOINS</b>		<b>RESSOURCES</b>	
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>4590125</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>15000000</b>
Fais d'établissement	1013125	Capital social	10000000
Frais de recherches et développement	2459000	Comptes courants associés	5000000
Logiciels, applications, site internet	1013000		
Divers	105000	<b>Capitaux empruntés</b>	<b>13000000</b>
		Emprunts bancaires	<b>13000000</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>20450000</b>		
Matériels et mobiliers de bureau	5000000		
Acquisitions, installations	5550000		
Matériels de transport	9900000		
<b>Immobilisations financières</b>	<b>300000</b>		
Cautions	<b>300000</b>		
Besoin en Fonds de Roulement	0		
<b>TOTAL</b>	<b>25340125</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28000000</b>
<b>Ecart= Total Ressources- Total Besoins</b>		<b>2659875</b>	

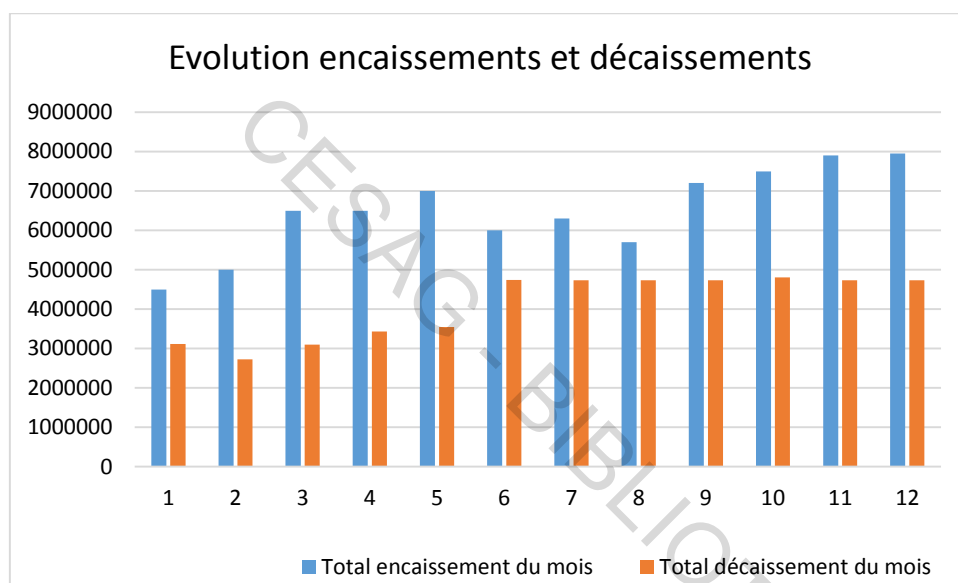
### III-II.2. Financement du cycle d'exploitation

Outre les investissements liés à la mise en place et le démarrage des activités, toute entreprise se trouve confrontée à des besoins qui naissent de son activité courante.



Le budget de trésorerie est un outil qui nous permet d'établir nos prévisions d'encaissements et de décaissements<sup>40</sup>. Ceci nous permet d'avoir une vue synoptique de nos charges en tenant compte de nos rentrées d'argent. La différence entre les dépenses et les encaissements constitue la Trésorerie Nette ou l'excédent en fonds de roulement. Nos encaissements mensuels couvrent largement nos charges mensuelles.

**Figure 4 Evolution des encaissements et décaissements sur les douze premières années en hypothèse réaliste**



Nous voyons par toutes ces projections financières que notre projet de création d'un cabinet de mise à niveau et de conseils en montages financiers au profit des PME du Togo est très rentable et faisable.

<sup>40</sup> Voir annexe 6

## CONCLUSION

Ce projet professionnel qui s'inscrit dans le cadre de notre formation et qui répond à notre volonté d'entreprendre dans le domaine de la consultance a pour but d'apporter notre contribution au développement socio-économique du Togo à travers le développement de son « levier essentiel », la PME.

Le constat est que les PME togolaises sont confrontées à d'énormes difficultés durant leur cycle de vie, problèmes généralement relatifs à la gestion et même aux financements de ces organisations. Au même moment, il existe une surliquidité du système bancaire dans la sous-région.

Une analyse critique du contexte de notre projet nous a permis d'identifier une opportunité d'affaires, qui s'inscrit, d'ailleurs, dans la politique nationale de développement de la PME au Togo. Nous nous proposons, donc, de solutionner ces problèmes de financement de la petite et moyenne entreprise au Togo, en proposant une mise à niveau qui aide à répondre au mieux aux exigences des banques et des structures de financement. Nous avons également pensé à mettre en place une offre d'assistance et de conseil plus large aux PME en vue d'améliorer leurs performances et leur compétitivité.

Le présent rapport est le résultat des travaux que nous avons menés afin d'évaluer les besoins de financement associés à la création d'un cabinet de mise à niveau et de conseils en montages financiers dédié aux PME, son exploitation et son développement au Togo.

Il ressort de nos travaux que le secteur de conseil des entreprises est en développement dans le pays et offre des opportunités à saisir, qu'une société de conseils qui se donne les moyens, est en mesure de créer de la valeur et dégager des cash-flows pour faire face à ses engagements. Cependant, la difficulté résidera dans la couverture du marché, la qualité de management de ladite société ainsi que le financement nécessaire au démarrage des activités.

Nous avons proposé, dans notre cas, de mettre en place un cabinet de grande envergure avec un positionnement stratégique et un plan marketing bien précis, une équipe compétente, professionnelle et très dynamique. Nous avons, toutefois, proposé de financer l'investissement initial par une structure financière composée de capitaux propres (capital social, comptes courants d'associés) et d'un emprunt bancaire. Le financement des investissements sur les années à venir sera assuré par les cash-flows issus de l'activité.

La réalisation de ce projet sera inévitablement d'un grand intérêt à toutes les PME qui y adhéreront et contribuera au développement du tissu économique togolais et même régional étant donné que nous projetons à long terme une extension dans toute l'Afrique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Ouvrages

1. ASCHENBROICH Yves & al., *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, Dunod 2<sup>è</sup> éd. 564p.
2. DUPLAT Claude-Annie, *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*, Vuibert, 187 p.
3. HOUDAYER Robert, *Evaluation financière des projets : ingénierie de projets et décisions d'investissement*, Economica 3<sup>è</sup> éd., 461 p.
4. HUBERT de la BRUSLERIE, *Analyse financière : information financière, diagnostic et évaluation*, Dunod 4<sup>è</sup> éd., 529 p.
5. KALIKA Michel, *Le mémoire de master : mobiliser internet pour réussir à l'université et en grande école*, Dunod, 3<sup>è</sup> éd., 210 p.
6. KEISER Anne-Marie, *Gestion financière*, Editions ESKA 5<sup>è</sup> éd., 639 p.
7. QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2009), *Pierre Vernimmen : Finance d'entreprise*, Dalloz, 1184 p.
8. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François, *La gestion de trésorerie*, Dunod, 292 p.
9. YDE Vincent (2007), *Créer son entreprise : du projet à la réalité*, Vuibert 2<sup>è</sup> éd., 204p

### Articles, rapports et sites

10. AFRICAPRACTICE, 2005, *Access to finance: profiles of African SMEs*, Jetro London
11. ARYEETAY (1998), *The Global financial crisis And domestic resource mobilization in Africa*, 29 p.
12. DOUMBIA Soumaila, *Surliquidité bancaire et « sous-financement de l'économie »: une analyse du paradoxe de l'UEMOA*, Laboratoire CREPPEM à l'UPMF de Grenoble, 17 p.
13. KOUASSI Kouame Carine(2013), *Creation d'un cabinet conseil en finance : Corporate Financial Consulting*, Cesag

14. Michel Lecerf et Al (2009), *Guide faire des affaires et investir au Togo : étude juridique et institutionnelle*, Landwell & Associés, 67 p.
15. Perspectives économiques des Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine en 2013 (services nationaux BCEAO)
16. Rapport du FMI N°12/59 sur les politiques communes des pays membres de l'UEMOA
17. *Situation économique et sociale en Afrique de l'Ouest en 2011-2012 et perspectives pour 2013*

### **Webographie**

18. [www.proparco.fr](http://www.proparco.fr) (Consultée le 12 Mars 2014)
19. [www.imf.org](http://www.imf.org)(Consultée le 3 Mars 2014)
20. [www.izf.net](http://www.izf.net)(Consultée le 22 Mai 2014)

## ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### ***Annexe 1 Questionnaire d'enquête adressée aux PME togolaise***

Dans le cadre de la création d'un cabinet de mise à niveau et de conseil en montages financiers au profit des PME au TOGO, nous vous invitons à participer à cette enquête.

#### **1. Considérez-vous être suffisamment conseillé(e) dans votre entreprise?**

OUI  NON

Si non dans quels domaines souhaiteriez-vous être conseillé(e)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ressources humaines | <input type="checkbox"/> Finances-management (gestion financière, montage de projet, ingénierie financière...) |
| <input type="checkbox"/> Fiscalité           | <input type="checkbox"/> Comptabilité  |
| <input type="checkbox"/> Formation           | <input type="checkbox"/> Stratégie   |

#### **2. Dans votre activité professionnelle, vers qui vous tournez vous lorsque vous recherchez des conseils ?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Collègue  | <input type="checkbox"/> Consultant freelance              |
| <input type="checkbox"/> Conseil extérieur à l'entreprise (Avocats, expert-comptable...) | <input type="checkbox"/> Autre personne (A préciser .....) |
| <input type="checkbox"/> Association des chefs d'entreprise                              | <input type="checkbox"/> Personne                          |
| <input type="checkbox"/> Cabinets conseils spécialisés en finance                        |  |

#### **3. Connaissant les éventuels problèmes de votre entreprise, pensez-vous que celle-ci ait besoin de conseils extérieurs ?**

OUI  NON

#### **4. Selon vous, vers quel(s) type(s) de structure(s) votre entreprise doit-elle s'orienter afin d'être conseillée au mieux ?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Expert-comptable | <input type="checkbox"/> Cabinet spécialisé en conseils |
|---|---|

d'entreprise

Avocat, notaire

Autres (A préciser.....)

**5. Avez-vous déjà entendu parler de la mise à niveau d'entreprise?**

OUI

NON

**6. Si oui quels peuvent être selon vous ses avantages pour une entreprise comme la vôtre ?**

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

**7. En effet, la mise à niveau est un défi et un enjeu qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en général et de l'entreprise en particulier, visant la consolidation et la pérennisation de l'entreprise. Pensez-vous que votre entreprise nécessite une mise à niveau au regard de ses nombreux avantages ?**

OUI

NON

**8. Si oui, seriez-vous prêts à demander de tels services ?**

**9. Si vous devriez travailler avec une société de conseils, qu'attendriez-vous principalement ? (classer de 1 à 3 les critères suivants de choix d'un cabinet de conseils)**

Multi compétences

Proximité

Rapidité

Tarifs corrects

Disponibilité

Autres(A préciser .....

**10. Comment choisiriez-vous votre cabinet de conseils ?**

Demander conseil à un ami

Visiter internet



Regarder sur les pages jaunes

Lancer un appel d'offre dans la presse

**Nous envisageons de créer une structure qui offrira des conseils, de l'assistance-suivi et même de la formation et la mise à niveau dans la gestion de vos entreprises :**

**11. Dans combien de temps voudriez-vous recevoir la proposition de solution à vos problèmes ? .....**

**12. Quelles formes de restitutions de résultats préféreriez-vous ?**

.....  
.....

**13. Que pensez-vous du prix de 250 000 F CFA/ heure minimum pour un service de Conseils ou d'assistance?**

Acceptable

Moins cher

**14. Que pensez-vous du prix de 500 000 F CFA minimum pour un service de formation ?**

Moins cher

Acceptable

**16. Que pensez-vous du prix de 800 000 F CFA minimum pour une mise à niveau ?**

Moins cher

Acceptable

**17. Seriez-vous prêt à acheter ces services ?**

OUI

NON

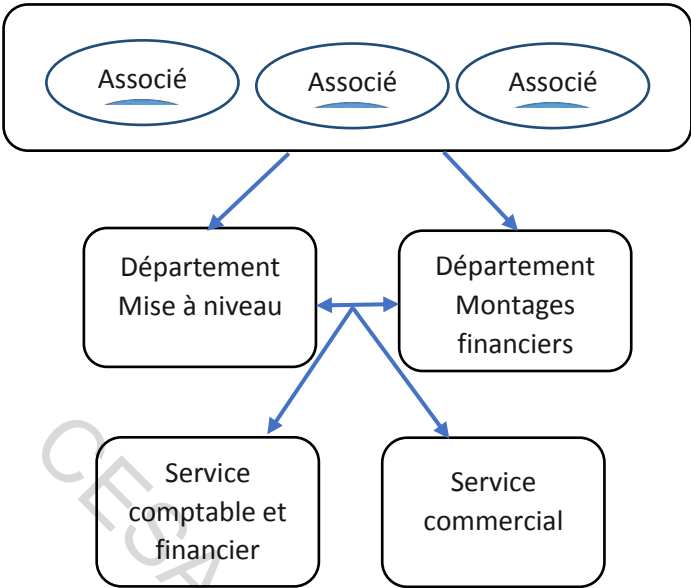
**18. Seriez-vous prêt à signer un contrat avec notre cabinet de conseil ?**

OUI

NON

**Annexe 2 Organigramme de EML Consulting**

Figure 5 Organigramme de EML Consulting



ORGANIGRAMME - BIBLIOTHEQUE

### ***Annexe 3 Fiches de poste clés***

#### **Associés**

**Statut** : Associé

**Formation** : BAC+5 en Banque et Finance

**Expérience professionnelle** : 10 ans dans une institution financière

**Lieu de travail** : Lomé

**Qualités** :

- ✓ Excellente présentation
- ✓ Aptitude à travailler de façon autonome, dans la discrétion et la confidentialité
- ✓ Maîtrise de l'outil informatique
- ✓ Relationnel
- ✓ Bonne moralité

**Age** : Minimum 30 ans

**Mission** :

- Coordonner les activités du cabinet
- Rechercher les partenariats
- Conclure les contrats de prestation
- Défendre les intérêts matériels et financiers du cabinet
- Assurer la viabilité et la pérennité du cabinet.

## **Comptable**

**Statut** : Cadre d'entreprise

**Formation** : BAC+3 en comptabilité

**Expérience professionnelle** : 02 ans

**Type de contrat** : CDI

### **Qualités :**

- Maîtrise des techniques financières et comptables ;
- Maîtrise des outils de gestion, de finance et de comptabilité ;
- Capacité de synthèse et de rédaction ;
- Maîtrise de l'outil informatique

**Age** : Minimum 26 ans

### **Mission :**

- Assurer l'équilibre financier de l'entreprise et optimiser sa trésorerie
- Gérer les relations avec les organismes bancaires, clients et l'administration
- Produire les rapports périodiques sur la situation financière du cabinet
- Elaborer et formaliser avec ses équipes des procédures internes pour la maîtrise des coûts

## **Assistant Département Mise à niveau**

**Statut** : Cadre moyen

**Formation** : BAC+4 en sciences de gestion

**Expériences professionnelles** : 5ans minimum dans un cabinet de conseil en management stratégique

**Type de contrat** : CDI

**Qualités** :

- Bonne connaissance des dispositions réglementaires des PME au TOGO et dans l'UEMOA
- Maîtrise des outils de management stratégique, de gestion, finance, comptabilité
- Capacité de synthèse et de rédaction
- Maîtrise de l'outil informatique
- Aptitude au management

**Age** : Minimum 26 ans

**Mission** :

- Assister le responsable de département dans la gestion et la coordination des activités du département
- Gérer les relations avec les organismes, clients et l'administration ;
- Gérer les missions du département et les formations
- Rechercher les clients
- Assurer toute autre tâche qui lui sera confiée

## **Assistant Département Montages financiers**

**Statut** : Cadre moyen

**Formation** : BAC+4 en finance

**Expériences professionnelles** : 5ans minimum dans un cabinet de finance

**Type de contrat** : CDI

**Qualités** :

- Maîtrise des outils de gestion financière
- Capacité de synthèse et de rédaction
- Maîtrise de l'outil informatique
- Aptitude au management

**Age** : Minimum 26 ans

**Mission** :

- Assister le responsable de département dans la gestion et la coordination des activités du département montages financiers
- Gérer les relations avec les organismes, clients et l'administration ;
- Gérer les missions du département et les formations
- Rechercher les clients
- Assurer toute autre tâche qui lui sera confiée

### Annexe 4 Coût du projet

Tableau 5 Coût total du projet

COUT DU PROJET	
Libellés	Montant
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>5602250</b>
Fais d'établissement	1013250
Frais de recherches et développement	2459000
Logiciels, applications, site internet	1930000
Divers	200000
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>36640000</b>
Matériels et mobiliers de bureau	12790000
Acquisitions, installations	5550000
Matériels de transport	18300000
<b>Immobilisations financières</b>	<b>300000</b>
Cautions	300000
<b>TOTAL</b>	<b>42542250</b>

Tableau 6 Immobilisations incorporelles

Immobilisations incorporelles	
Eléments	Montant
Fais d'établissement	1013250
Frais de recherches et développement	2459000
Logiciels, applications, site internet	1930000
Divers	200000
<b>TOTAL</b>	<b>5602250</b>

#### Détail Frais de recherches et développement

Frais de recherche et développement	
Eléments	Montant
Frais d'étude, recherches et dev.	2135000
Autres	324000
<b>Total</b>	<b>2459000</b>

#### Détail Frais d'établissement

Frais d'établissement	Colonne1
Eléments	Montant
Droit d'enregistrement	31000
Honoraires du Notaire	250000
Dossier d'exercer	5000
Timbres fiscaux	25000
Frais d'immatriculation	102250
Publicité de départ	600000
<b>Total</b>	<b>1013250</b>

#### Détails frais logiciels

Logiciels et applications	
Eléments	Montant
coût logiciels	1000000
coût sites	800000
Autres	130000
<b>Total</b>	<b>1930000</b>

Tableau 7 Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles	
Eléments	Montant
Matériel et mobilier de bureau	12790000
Acquisitions, installations, travaux & agencements	5550000
Matériel de transport	18300000
<b>TOTAL</b>	<b>36640000</b>

Détails matériels et mobiliers de bureau

Matériels et mobiliers de bureau			
Eléments	Quantité	Prix-unitaire	Montant
Ordinateur portable HP	11	250000	2750000
Ordinateur de bureau complet HP	15	300000	4500000
Fax	1	150000	150000
Scanner-Imprimante	5	280000	1400000
Photocopieuse	2	500000	1000000
Split	5	120000	600000
Bureaux complets	5	350000	1750000
Chaises	24	10000	240000
Vidéo projecteur	2	200000	400000
<b>TOTAL</b>			<b>12790000</b>

Détail Acquisitions et mobiliers de bureau

Acquisitions, installations, travaux et agencements			
Eléments	Quantité	Prix-unitaire	Montant
Groupe électrogène	1	1500000	1500000
Réseau informatique	1	700000	700000
Serveur + coffret	1	2000000	2000000
Onduleur central	1	1000000	1000000
Divers	1	350000	350000
<b>Total</b>			<b>5550000</b>

Détail matériel de transport

Matériels de transport			
Eléments	Quantité	Prix-unitaire	Montant
Voiture 4X4 double cabine	1	9500000	9500000
Mini-bus	1	8000000	8000000
Motos	2	400000	800000
<b>Total</b>			<b>18300000</b>



### Annexe 5 Indicateurs de performance

Tableau 8 Chiffres d'affaires prévisionnels

#### Hypothèse pessimiste

Chiffre d'affaires prévisionnel					
Eléments du chiffre d'affaire	2014	2015	2016	2017	2018
Ventes de service Mise à niveau	2000000	30000000	45000000	45000000	50000000
Ventes de service montages financiers	1500000	11000000	20000000	25000000	30000000
Ventes sur formation	0	2500000	5000000	10000000	13000000
CAHT	3500000	43500000	70000000	80000000	93000000

#### Hypothèse réaliste

Chiffre d'affaires prévisionnel					
Eléments du chiffre d'affaire	2014	2015	2016	2017	2018
Ventes de service Mise à niveau	7000000	38000000	42000000	50000000	60000000
Ventes de service montages financiers	3000000	20000000	27000000	30000000	31000000
Ventes sur formation	2000000	5000000	5000000	10000000	13000000
CAHT	12000000	63000000	74000000	90000000	104000000

#### Hypothèse optimiste

Chiffre d'affaires prévisionnel					
Eléments du chiffre d'affaire	2014	2015	2016	2017	2018
Ventes de service Mise à niveau	9000000	40000000	49000000	57000000	62000000
Ventes de service montages financiers	4000000	20000000	25000000	30000000	32000000
Ventes sur formation	2000000	5000000	5000000	10000000	13000000
CAHT	15000000	65000000	79000000	97000000	107000000

Tableau 9 Charges de personnel

	2014	2015	2016	2017	2018
Associés	1500000	6000000	6000000	10000000	10000000
Assistant de direction			1200000	1200000	1200000
Commerciaux			9600000	9600000	11000000
Assistants	2100000	2100000	3600000	3600000	3600000
Consultants junior	0	5040000	5460000	10080000	11200000
Responsable administratif et financier	0	3000000	3000000	3000000	3000000
Comptable	300000	1800000	1800000	1800000	1800000
Chauffeur			900000	900000	900000
Masse salariale brute/année	3900000	17940000	31560000	40180000	42700000

Charges sociales et patronales	916500	4215900	7416600	9442300	10034500
Masse salariale totale	4816500	22155900	38976600	49622300	52734500
Charges sociales et patronales					
Nature de la charge	Barème				
Taxe sur salaire	7%				
CNSS	16,50%				
Total	23,5%				

Tableau 10 Charges d'exploitation

## Hypothèse pessimiste

Eléments de charges	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Charges Extérieures</b>	<b>2368000</b>	<b>6710000</b>	<b>7866000</b>	<b>7425000</b>	<b>8971000</b>
Loyer	300000	1200000	1200000	1200000	1200000
Entretien et réparations (locaux, matériel)	0	100000	150000	500000	700000
Eau	8000	30000	35000	36000	36000
Frais d'électricité	50000	540000	600000	624000	630000
Internet	120000	480000	480000	480000	480000
Frais postaux & de téléphone	60000	360000	600000	650000	675000
Fourniture de bureau (papiers rame, ancre, etc.)	50000	200000	400000	300000	600000
Assurances	200000	300000	401000	435000	450000
Documentation	380000	500000	300000	200000	200000
Transport, déplacement, missions	800000	2000000	2500000	2000000	3000000
Publicité	400000	1000000	1200000	1000000	1000000
<b>Impôts et taxes</b>	<b>120000</b>	<b>600000</b>	<b>800000</b>	<b>832800</b>	<b>1504000</b>
Impôts et taxes	120000	600000	800000	832800	1504000
<b>Charges de Personnel</b>	<b>4816500</b>	<b>22155900</b>	<b>38976600</b>	<b>49622300</b>	<b>52734500</b>
Rémunérations salariales	3900000	17940000	31560000	40180000	42700000
Charges sociales & patronales	916500	4215900	7416600	9442300	10034500
<b>Charges Financières</b>	<b>150000</b>	<b>2640000</b>	<b>2150000</b>	<b>1590000</b>	<b>1100000</b>
Intérêts sur emprunt	100000	2500000	2000000	1500000	1000000
Autres frais bancaires	50000	140000	150000	90000	100000
<b>Remboursement/Emprunt</b>	<b>500000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>7954500</b>	<b>34705900</b>	<b>52392600</b>	<b>62070100</b>	<b>66909500</b>

## Hypothèse réaliste

Eléments de charges	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Charges Extérieures</b>	<b>3668000</b>	<b>10230000</b>	<b>12266000</b>	<b>12975000</b>	<b>14876000</b>
Loyer	300000	1200000	1200000	1200000	1200000
Entretien et réparations (locaux, matériel)	0	100000	150000	500000	700000
Eau	8000	30000	35000	36000	36000
Frais d'électricité	50000	540000	600000	624000	630000
Internet	120000	480000	480000	480000	480000

Frais postaux & de téléphone	60000	360000	600000	650000	675000
Fourniture de bureau (papiers rame, ancre, etc.)	150000	720000	800000	850000	2005000
Assurances	200000	300000	401000	435000	450000
Documentation	380000	500000	300000	200000	200000
Transport, déplacement, missions	2000000	5000000	6500000	7000000	7500000
Publicité	400000	1000000	1200000	1000000	1000000
<b>Impôts et taxes</b>	<b>120000</b>	<b>600000</b>	<b>800000</b>	<b>932800</b>	<b>1004000</b>
Impôts et taxes	120000	600000	800000	932800	1004000
<b>Charges de Personnel</b>	<b>4816500</b>	<b>22155900</b>	<b>38976600</b>	<b>49622300</b>	<b>52734500</b>
Rémunérations salariales	3900000	17940000	31560000	40180000	42700000
Charges sociales & patronales	916500	4215900	7416600	9442300	10034500
<b>Charges Financières</b>	<b>150000</b>	<b>2640000</b>	<b>2150000</b>	<b>1590000</b>	<b>1100000</b>
Intérêts sur emprunt	100000	2500000	2000000	1500000	1000000
Autres frais bancaires	50000	140000	150000	90000	100000
<b>Remboursement/Emprunt</b>	<b>500000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>9254500</b>	<b>38225900</b>	<b>56792600</b>	<b>67720100</b>	<b>72314500</b>

## Hypothèse optimiste

Eléments de charges	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Charges Extérieures</b>	<b>3668000</b>	<b>11230000</b>	<b>12766000</b>	<b>14175000</b>	<b>15226000</b>
Loyer	300000	1200000	1200000	1200000	1200000
Entretien et réparations (locaux, matériel)	0	100000	150000	500000	700000
Eau	8000	30000	35000	36000	36000
Frais d'électricité	50000	540000	600000	624000	630000
Internet	120000	480000	480000	480000	480000
Frais postaux & de téléphone	60000	360000	600000	650000	675000
Fourniture de bureau (papiers rame, ancre, etc.)	150000	720000	800000	850000	855000
Assurances	200000	300000	401000	435000	450000
Documentation	380000	500000	300000	200000	200000
Transport, déplacement, missions	2000000	6000000	7000000	8200000	9000000
Publicité	400000	1000000	1200000	1000000	1000000
<b>Impôts et taxes</b>	<b>120000</b>	<b>600000</b>	<b>800000</b>	<b>932800</b>	<b>1004000</b>
Impôts et taxes	120000	600000	800000	932800	1004000
<b>Charges de Personnel</b>	<b>4816500</b>	<b>22155900</b>	<b>38976600</b>	<b>49622300</b>	<b>52734500</b>
Rémunérations salariales	3900000	17940000	31560000	40180000	42700000
Charges sociales & patronales	916500	4215900	7416600	9442300	10034500
<b>Charges Financières</b>	<b>150000</b>	<b>2640000</b>	<b>2150000</b>	<b>1590000</b>	<b>1100000</b>
Intérêts sur emprunt	100000	2500000	2000000	1500000	1000000
Autres frais bancaires	50000	140000	150000	90000	100000
<b>Remboursement/Emprunt</b>	<b>500000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>	<b>2600000</b>
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>9254500</b>	<b>39225900</b>	<b>57292600</b>	<b>68920100</b>	<b>72664500</b>

## Répartition de l'investissement

Répartition de l'investissement	2014	2015	2016	2017	2018
Coût du projet/année	25340125	2140300	5060200	3500815	3500810

## Amortissement annuel

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Amortissement/année	1267006	5496085	6508125	7208288	7908450	28387954

## Détail tableau d'amortissement sur la période

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
INVESTISSEMENT ANNUEL	25340125	2140300	5060200	3500815	3500810	39542250
AMMORTISSEMENT						
2014	1267006					1267006
2015	5068025	428060				5496085
2016	5068025	428060	1012040			6508125
2017	5068025	428060	1012040	700163		7208288
2018	5068025	428060	1012040	700163	700162	7908450
2019	3801019	428060	1012040	700163	700162	6641444
2020			1012040	700163	700162	2412365
2021				700163	700162	1400325
2022					700162	700162

Tableau 11 Compte de résultat prévisionnel (hypothèse réaliste)

Eléments	2014	2015	2016	2017	2018
CHIFFRES D'AFFAIRES HT (SIG1)	12000000	63000000	74000000	90000000	104000000
Charges extérieures	3668000	10230000	12266000	12975000	14876000
Autres charges	0	1023000	1226600	1297500	1487600
VALEUR AJOUTEE (SIG2)	8332000	51747000	60507400	75727500	87636400
(VA/CAHT)*100	69,43%	82,14%	81,77%	84,14%	84,27%
Subventions d'exploitation	0	0	0	0	0
Impôts et taxes	120000	600000	800000	932800	1004000
Charges de personnel	4816500	22155900	38976600	49622300	52734500
EXCEDENT BRUT D'EXLPOITATION (SIG3)	3395500	28991100	20730800	25172400	33897900
(EBE/CAHT)*100	28,30%	46,02%	28,01%	27,97%	32,59%
Dotation aux amortissements et prévisions	1267006	5496085	6508125	7208288	7908450
Autres produits	0	0	0	0	0
RESULTAT D'EXPLOITATION (SIG4)	2128494	23495015	14222675	17964112	25989450
(RE/CAHT)*100	17,74%	37,29%	19,22%	19,96%	24,99%
Produits financiers	0	0	0	0	0
Charges financières	100000	2500000	2000000	1500000	1000000
RESULTAT FINANCIER (SIG5)	-100000	-2500000	-2000000	-1500000	-1000000

RESULTAT DES AO (SIG6)	2028494	20995015	12222675	16464112	24989450
Produits HAO	0	0	0	0	0
Charges HAO	0	0	0	0	0
RESLTAT HAO (SIG7)	0	0	0	0	0
RESULTAT COURANT AVT IMPOT (SIG8)	2028494	20995015	12222675	16464112	24989450
Participation des salariés	0	0	0	0	0
impôts sur le résultat	0	2003448	6972631	9840892	12654704
RESULTAT NET (SIG9)	2028494	18991567	5250044	6623220	12334746
(RN/CAHT)	16,90%	30,15%	7,09%	7,36%	11,86%

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 6 Budget de trésorerie**

Tableau 12 Budget de trésorerie (hypothèse réaliste)

Éléments du budget	mois 1	mois 2	mois 3	mois 4	mois 5	mois 6	mois 7	mois 8	mois 9	mois 10	mois 11	mois 12
<b>SOLDE DE DEBUT DE MOIS</b>	<b>2659875</b>	<b>1383450</b>	<b>2274450</b>	<b>3400450</b>	<b>3065450</b>	<b>3456450</b>	<b>1261625</b>	<b>1566625</b>	<b>971625</b>	<b>2466425</b>	<b>2691625</b>	<b>3166025</b>
<b>ENCAISSEMENT DU MOIS</b>												
Produits d'exploitation (CAHT)	4500000	5000000	6500000	6500000	7000000	6000000	6300000	5700000	7200000	7500000	7900000	7950000
Autres encaissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total encaissement du mois</b>	<b>4500000</b>	<b>5000000</b>	<b>6500000</b>	<b>6500000</b>	<b>7000000</b>	<b>6000000</b>	<b>6300000</b>	<b>5700000</b>	<b>7200000</b>	<b>7500000</b>	<b>7900000</b>	<b>7950000</b>
<b>DECAISSEMENTS DU MOIS</b>												
Loyer	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
Entretien et réparations	0	0	0	0	20000	0	0	0	0	80000	0	0
Eau	0	0	8000	0	4000	0	5000	0	5200	0	5600	0
Frais d'électricité	12000	19000	20000	40000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000
Internet	30000	30000	30000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Frais postaux & de téléphone	10000	20000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Fourniture de bureau	50000	50000	50000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000
Assurances	200000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Documentation	280000	100000	42000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000
Transport, déplacement, missions	200000	250000	300000	400000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000
Publicité	300000	100000	0	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000
Impôts et taxes	30000	45000	63000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
Rémunérations salariales	1530000	1530000	1530000	1530000	1530000	2525000	2525000	2525000	2525000	2525000	2525000	2525000
Charges sociales & patronales	359550	359550	359550	359550	359550	593375	593375	593375	593375	593375	593375	593375
Intérêts sur emprunt	0	80000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000	220000
Autres frais bancaires	15000	17000	22000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Remboursement/Emprunt	0	0	300000	250000	230000	220000	210000	210000	210000	210000	210000	210000
<b>Total décaissement du mois</b>	<b>3116550</b>	<b>2725550</b>	<b>3099550</b>	<b>3434550</b>	<b>3543550</b>	<b>4738375</b>	<b>4733375</b>	<b>4728375</b>	<b>4733575</b>	<b>4808375</b>	<b>4733975</b>	<b>4728375</b>
<b>SOLDE FIN DE MOIS</b>	<b>1383450</b>	<b>2274450</b>	<b>3400450</b>	<b>3065450</b>	<b>3456450</b>	<b>1261625</b>	<b>1566625</b>	<b>971625</b>	<b>2466425</b>	<b>2691625</b>	<b>3166025</b>	<b>3221625</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE