



MBA in Banking and Finance
Mastère en Banque et Finance
CESAG

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION - CESAG

MASTER EN BANQUE ET FINANCE - MBF

Option : Marchés Financiers et Finances d'Entreprise

PROJET PROFESSIONNEL

THEME

**CREATION D'UNE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AU TOGO :
« GLOBAL FINANCE – CONSEILS »**

Présenté par :

M. Gnazoudèma BAKPAM

MBF, 12ème Promotion

Sous la Supervision de :

M. Békanty MENSAH

Consultant en gestion d'entreprise,

Enseignant Associé au CESAG

Juillet 2013

RESUME

Création d'une structure d'accompagnement des Petites et Moyennes Entreprises au Togo

La question de sous-financement des entreprises et surtout des Petites et Moyennes Entreprises reste une question centrale dans les pays de l'UEMOA, notamment au Togo, où elle rime avec la surliquidité du système bancaire. En effet, les concours accordés par les banques aux Petites et Moyennes Entreprises ne sont pas systématiquement éligibles au refinancement de la Banque Centrale à cause des critères d'éligibilité aux accords de classement. Or, actuellement, l'Etat togolais et les partenaires en développement ont pour ambitions de faire des PME un véritable levier stratégique de lutte contre la pauvreté et la question d'accès au financement par les PME reste le thème essentiel de tous les débats.

Dans ces circonstances, une opportunité d'affaires s'offre à nous comme projet professionnel : mettre en place le cabinet Global Finance-Conseils Sarl, une structure commerciale qui va proposer un accompagnement, en amont, dédié aux PME, en vue d'améliorer leur qualité de signature tout en renforçant leur compétitivité. Il s'agira, essentiellement, de l'assistance et de la formation. Le démarrage effectif de ses activités impose d'évaluer le coût du projet et les modalités de financement.

Le présent document est le rapport des travaux que nous avons menés. Il présente entre autres, l'environnement des PME au Togo, la structure du cabinet et l'évaluation du coût du projet ainsi que son financement. Il ressort de nos investigations que le financement de l'investissement initial est l'étape fondamentale du projet et devrait être surmonté par le capital, les apports en comptes courants d'associés et l'emprunt auprès de notre banque partenaire. Une fois cette contrainte levée, Global Finance-Conseils se présente comme une société largement rentable qui devrait dégager une valeur actuelle nette de plus de 88 millions de F CFA avec un taux de rentabilité interne de 69%. Toutefois, son exploitation lui assurerait des Cash-flows qui pourraient permettre aux dirigeants de marquer leur réelle volonté d'accompagner les PME togolaises dans leur développement en pensant à la mise sur pied, en temps opportun, d'un OPCVM orienté PME. Une étape de plus qui devrait, à terme, permettre à Global Fiance-Conseils de se positionner comme un cabinet de référence en matière de conseils en finance au Togo.

Mots clés : Accompagnement des Petites et Moyennes Entreprises, coût du projet, modalités de financement, Togo.

ABSTRACT

Creating a support structure of Small and Medium Enterprises in Togo

The issue of under-funding of enterprises and especially Small and Medium Enterprises remains a central issue in the WAEMU countries, including Togo, where it rhymes with the excess liquidity in the banking system. Indeed, lending by banks to Small and Medium Enterprises is not always eligible for refinancing of the Central Bank because of the eligibility criteria for filing agreements. Currently, however, the Togolese government and development partners have aspirations to make SMEs a real strategic lever fight against poverty and the issue of access to finance for SMEs is the motto theme of all discussions.

In these circumstances, a business opportunity is offered to us as a professional project: develop Global Finance-Conseils Ltd, a commercial structure that will offer support, upstream, dedicated to SMEs to improve their credit quality while enhancing their competitiveness. This will be essentially assistance and training. The effective start of operations required to evaluate the project cost and financing arrangements.

This document is the report of the work we have done. It presents among other things, the SMEs environment in Togo, the structure of the firm and the estimated cost of the project and its financing. It is clear from our research that the funding of the initial investment is the basic step of the project and should be overcome by capital, inflows in current accounts and borrowing from our partner bank. Once this constraint lifted, Global Finance-Conseils presents itself as a highly profitable company that is expected to generate a net present value of more than 88 million CFA Francs with an internal rate of return of 69%. However, its operation would ensure him cash flows that could enable leaders to demonstrate their real commitment to supporting the Togolese SMEs in their development, in mind the establishment, timely, of a UCITS oriented SMEs. One more step that should, eventually, allow Global Finance-Conseils to position itself as a benchmark firm for financial advisory Togo.

Keywords: Small and Medium Enterprises' support, project cost, financing arrangements, Togo.

Avant – Propos

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

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

C'est un programme d'excellence de l'UEMOA. Le diplôme qui délivré est le Master en Banque et Finance (MBF).

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

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

- ✓ gestionnaire de la trésorerie nationale et internationale ;
- ✓ gestionnaire des risques de marchés ;
- ✓ gestionnaire de portefeuille ;
- ✓ opérateur de marché (front office) ;
- ✓ responsable du front ou du back-office ;
- ✓ contrôleur interne ;
- ✓ contrôleur de gestion.

L'année 2012 marque l'entrée du MBF dans sa troisième phase, l'obtention du diplôme est désormais sanctionnée non plus par le mémoire, mais par un projet professionnel. Le présent document s'inscrit dans ce cadre.

Dédicace

Je dédie ce travail à ma toute famille, particulièrement :

A toi notre Chère maman Joëlle SIGNA

A toi notre Cher Oncle et Papa, Lt Col. Nicolas E. SIGNA

A toi notre Chère Grand-mère, Elisabeth SIGNA née KADIKO

A toi mon frère Sylvestre E. BASSI.

Et, à mes feux parents, Urbain BAKPAM et Anne SIGNA,

Recevez cette dédicace de là où vous êtes !!!

Remerciements

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 la Coordination du Programme MBF, à travers :

- *Le Professeur **Boubacar BAIDARI**, DG du CESAG, Ancien Coordinateur du PMBF, pour le guide qu'il est pour nous ;*
- *Monsieur **LEYE**, Directeur Financier du PMBF, pour sa dévotion et ses conseils ;*
- *Mme **Chantal OUEDRAOGO**, Assistante du PMBF, pour sa disponibilité, son sens d'accompagnement, ses conseils et son soutien manifeste ;*

*Ce document n'aurait pas connu son aboutissement sans le précieux concours de nombreuses personnes ressources que je ne pourrais toutes citer ici et à qui j'exprime toute ma reconnaissance. Cependant je tiens à dire un sincère merci à Messieurs **Félix BASSOUM** et **Jacques BANLA**, pour leur concours tant matériel que financier durant toute l'année.*

*Je sais particulièrement gré à mon Encadreur, Monsieur **Mensah BEKANTY**, Enseignant-Associé au CESAG, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.*

*Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à Monsieur **Aboudou OUATTARA** Enseignant au CESAG, pour ses enseignements mais aussi pour ses orientations et sa disponibilité dans le cadre de la réalisation de ce projet.*

J'exprime également ma gratitude à tous ses cadres de banques, PME, Cabinets et des Ministères pour leur disponibilité et leur dévouement.

Que tout le corps professoral du MBF trouve également ici l'expression de ma gratitude.

*Je n'oublie pas mes camarades et frères de promotion, la famille des Alumni-MBF, particulièrement **Jean K. TCHANGAI de la 10^e promotion** et tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont apporté leurs contributions pour la réalisation de ce précieux document.*

Liste des Sigles et Abréviations

- AGOA**: African Growth Opportunity Act
- ANPGF** : Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement des PME/PMI
- BEAC** : Banque des Etats de l'Afrique Centrale
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- BFR** : Besoin en Fonds de Roulement
- CA** : Chiffre d'Affaires
- CAF** : Capacité d'Autofinancement
- CCJA** : Cour Commune de Justice et d'Arbitrage
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CEMAC** : Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
- CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- CIRDI** : Le Centre international de règlement des différends sur l'investissement
- CNP** : Conseil National du Patronat
- CNUCED** : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
- DAS** : Domaine d'Activité Stratégique
- EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
- F CFA** : Franc de la Communauté Financière d'Afrique
- FMI** : Fonds Monétaire International
- FR** : Fonds de Roulement
- HT** : Hors Taxes
- IS** : Impôt sur les Sociétés
- OAPI** : Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- OPCVM** : Organisme de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières
- PADSP** : Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé
- PME/PMI** : Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie
- PRP** : Pilotage par Ratios Prudentiels
- RH** : Ressources Humaines
- SA** : Société Anonyme
- SARL** : Société à Responsabilité Limitée

SGP : Système Généralisé de Préférences

SIG : Solde Intermédiaire de Gestion

SNC : Société en Nom Collectif

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TEC : Tarif Extérieur Commun

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TN : Trésorerie Nette

TRI : Taux de Rentabilité Interne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

VAN : Valeur Actuelle Nette

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des Tableaux et Figures

Tableaux

Tableau 1 : Quelques résultats de l'enquête.....	Page 21
Tableau 2 : Progression minimale absolue du nombre d'entreprises clientes	Page 33
Tableau 3 : Evolution des effectifs de Global Finance-Conseils SARL	Page 35
Tableau 4 : Evolution des implantations de Global Finance-Conseils SARL	Page 36
Tableau 5 : Evolution du Chiffre d'affaires du Cabinet.....	Page 38
Tableau 6 : Evolution des CAF actualisées	Page 39
Tableau 7 : Coût total du projet	Page 51
Tableau 8 : Immobilisation Incorporelles	Page 52
Tableau 9 : Immobilisation Corporelles	Page 53
Tableau 10 : Chiffre d’Affaires prévisionnels HT de Global Finance-Conseils SARL	Page 54
Tableau 11 : Budget des Ressources Humaines du Cabinet	Page 55
Tableau 12 : Charges d’exploitation prévisionnelles du Cabinet	Page 56
Tableau 13 : Compte de Résultat prévisionnel de Global Finance-Conseils	Page 57
Tableau 14 : Plan de Financement Initial du Cabinet	Page 58
Tableau 15 : Répartition de l’Investissement global entre 2013 - 2017.....	Page 59
Tableau 16 : Plan des Amortissements annuels prévisionnels	Page 59
Tableau 17 : Budget de trésorerie du Cabinet sur les 12 premiers mois	Page 60

Figures

Figure 1 : Détermination du domaine d'activité stratégique du Cabinet	Page 27
Figure 2 : Matrice SWOT du Cabinet	Page 28
Figure 3 : Evolution de l'Excédent en FR ou la TN	Page 40
Figure 4 : Evolution du Budget de trésorerie sur les 12 premiers mois.....	Page 41
Figure 5 : Evolution de quelques SIG	Page 42
Figure 6 : Organigramme de Global Finance-Conseils SARL	Page 47

Sommaire

Avant – Propos	Page i
Dédicace	Page ii
Remerciements	Page iii
Liste des Sigles et Abréviations	Page iv
Liste des Tableaux et Figures	Page vi
Sommaire	Page vii
Introduction	Page 1
Chapitre 1: L'accompagnement des PME au Togo	Page 5
I. Diagnostic de l'environnement des PME au Togo	Page 5
II. Carte réglementaire et institutionnel de l'accompagnement des PME	Page 12
III. Analyse du secteur et de la concurrence	Page 15
Chapitre 2 : Présentation du Cabinet Global Finance-Conseils SARL	Page 23
I. Description du cabinet Global Finance-Conseils	Page 23
II. Stratégie marketing, ressources humaines et opérationnelle	Page 30
Chapitre 3 : Coût du projet et modalités de financement	Page 37
I. Coût du projet, chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité	Page 37
II. Besoin en Fonds de Roulement, Plan de financement et Budget de Trésorerie	Page 39
III. Compte de résultat prévisionnel de Global Finance-Conseils SARL	Page 42
Conclusion	Page 43
Références bibliographiques	Page 45
Annexes	Page 46
Annexe 1 : Organigramme de Global Finance-Conseils SARL.....	Page 47
Annexe 2 : Questionnaire d'enquête	Page 48
Annexe 3 : Coûts du projet	Page 51
Annexe 4 : Chiffre d'affaires, Charges d'exploitation & Résultats prévisionnels	Page 54
Annexe 5 : Plan de financement prévisionnel.....	Page 58
Annexe 6 : Budget de trésorerie.....	Page 60
Table des matières	Page 61

Introduction

Le système bancaire de l'UEMOA connaît un excès de liquidité qui contraste avec la situation de sous-développement dans laquelle se trouve l'ensemble de ses Etats membres¹. Ces pays, dont la plupart font partie des plus pauvres du monde, ont un secteur productif et des PME qui manquent fréquemment de financement nécessaire à leur développement. De ce fait, ils réalisent souvent des performances économiques médiocres en termes de croissance par rapport aux autres pays du Tiers Monde².

La théorie quantitative de la monnaie, plus encore, la nouvelle économie classique, avec la problématique de l'incohérence temporelle de la politique monétaire, ont validé le paradigme inflationniste de la création monétaire *ex nihilo*. Il ne reste plus aux pays du Sud, étant donné la faiblesse de leur base fiscale, qu'une seule possibilité pour envisager le financement des projets de développement : la mobilisation de l'épargne nationale et étrangère, autrement dit l'endettement. Les mesures élaborées pour encourager cette démarche ont consisté à la restauration des équilibres budgétaires, avec le concept de « solvabilité inter temporelle » de la politique budgétaire, et monétaire avec l'augmentation des taux d'intérêt pour encourager l'épargne. L'épargne serait désormais première et le financement des projets de développement ne peut provenir que d'une épargne préalable.

Une telle analyse associant le sous-développement à la faiblesse de l'épargne néglige les difficultés d'accès au crédit des entreprises liées à la particularité du marché bancaire dans les pays de l'UEMOA. Dans ces pays, ce ne sont pas les ressources qui font défaut, mais le mécanisme d'intermédiation qui consiste en la transformation des ressources en prêts aux agents à besoin de financement. Les banques ont un comportement qui freine le circuit économique. Avec une rentabilité élevée dans un marché oligopolistique, elles préfèrent conserver des capacités oisives plutôt que prêter une partie de l'épargne collectée auprès de la clientèle³. En effet, les concours accordés par les banques aux PME sont problématiques parce qu'elles ne sont pas

¹ L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a été créée dans le sillage de l'Union Monétaire Ouest-Africaine (UMOA) en vue de consolider les bases économiques de l'intégration monétaire. Elle est constituée de 8 pays (Bénin, Burkina Faso, Côte-d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) qui partagent une monnaie unique, le Franc de la Communauté Financière d'Afrique (CFA), dont l'émission est assurée par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO).

² Voir Rapports Annuels de la Zone franc, 2002, 2003, 2004, 2006, 2009, 2011.

³ Après avoir exposé une première version de cet article lors de la journée d'études organisée par le CREPPEM, le 11-12 décembre 2007, l'auteur a pris connaissance du même problème au niveau de la CEMAC l'article publié dans la revue Tiers Monde n° 192, octobre-décembre 2007 par Philippe HUGON.

systématiquement éligibles au refinancement de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) notamment lorsque le bénéficiaire ne remplit pas les critères d'éligibilité aux accords de classement.

Il en résulte une situation de surliquidité qui se traduit par l'augmentation de leur dépôt auprès de la Banque centrale. La mise en place de la Bourse régionale des valeurs mobilières n'a pas permis d'absorber intégralement l'excès de liquidité des banques. Cet excès se conjugue, en outre, avec la difficulté d'accès au crédit des PME et du secteur productif. Au Mali, on estime que 83% des micro-entreprises et 72% des petites entreprises font face à des contraintes de financement⁴. Au Togo, cette proportion se situe respectivement à 80% et à 90%. Eu égard à l'importance des PME dans les pays de l'Afrique subsaharienne, 50% du PIB et de l'emploi, les contraintes de financement ont été considérées par certaines études comme le principal obstacle au développement de ces pays devant les problèmes de corruption et d'insuffisance des infrastructures [(ARYEETAY, 1998), (AFRICAPRACTICE, 2005)]. Cette affirmation n'est sans doute pas excessive d'autant plus que les difficultés d'accès au crédit ne se limitent pas aux seules PME. Une grande partie du secteur privé est touchée par ce problème. Les crédits accordés à ce secteur représentent seulement 15% du PIB, contre 27% en Asie du Sud et 109% dans les pays à haut revenu (LEFILLEUR, 2007, p. 68). Près de cinq ans après, la situation n'a vraiment pas évolué. L'importance et les enjeux liés à la question d'accès au crédit ont conduit la BCEAO à réaliser des « concertations sur le financement bancaire de l'économie dans les Etats de l'UEMOA » (*Rapport Annuel de la BCEAO*, 2004, p. 69-76). Leurs conclusions n'ont pas été suivies de mesures permettant un véritable changement dans le comportement des banques. La question de sous-financement des entreprises reste donc une question centrale en Afrique, particulièrement dans les pays de l'UEMOA, notamment au Togo, où elle rime avec la surliquidité du système bancaire.

Au Togo, la question d'accès au financement par les PME reste le thème essentiel de tous les débats. Dans cette dynamique, n'est-il pas opportun de mettre place un accompagnement ciblé, en amont, afin d'améliorer le potentiel d'éligibilité des PME togolaises au financement bancaire tout en renforçant leur qualité de management?

⁴ Les micro-entreprises sont celles qui ont moins de 10 salariés tandis que les petites et les moyennes entreprises ont respectivement moins de 50 et 250 salariés (AFRICAPRACTICE, op. cit, p. 2).

Ce projet intitulé : « **Création d'une structure d'accompagnement des PME au Togo : Global Finance – Conseils** » vise à répondre un tant soit peu à cette préoccupation majeure.

Notre projet professionnel vise en premier lieu à contribuer à l'amélioration de l'accès des PME togolaises aux financements bancaires dans la mesure où nos prestations, permettront aux PME d'une part, de présenter des dossiers demande de crédit de meilleure qualité, et d'autre part d'être compétitives à travers un bon management. Situation qui devrait permettre d'accroître la création de richesse et l'offre d'emploi et aider le Togo à assurer son redécollage économique sur des bases solides. Ce projet professionnel contribuera, à coup sûr, à améliorer la qualité des portefeuilles de crédit des banques commerciales du Togo et au-delà de l'ensemble de la zone UEMOA. Les banques devraient réaliser une plus-value importante en raison d'une augmentation du nombre de dossier de PME bancables.

L'étude de l'amélioration des conditions de financement des PME est un enjeu capital pour les pays d'Afrique subsaharienne et particulièrement de la zone UEMOA. Les résultats de ce projet professionnel devraient permettre au CESAG de se doter d'un cadre d'analyse qui devrait permettre aux étudiants du Centre de disposer d'une référence sur la gestion de la problématique de financement des PME.

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 et les mécanismes de financement des PME. Nous avons eu l'occasion de nous travailler en entreprise et avons développé des compétences en diagnostic d'entreprise. Assurément que ces connaissances développées devraient favoriser la réalisation de ce projet.

Du point de vue méthodologique, il s'est agi pour nous :

- de faire l'analyse documentaire des rapports disponibles sur l'environnement des PME et le secteur du conseil au Togo ;
- sur la base de ces informations, nous avons estimé notre objectif de progression absolue en terme de part de marché ;

- d'élaborer les comptes d'exploitations prévisionnels et d'évaluer la rentabilité de la structure d'accompagnement des PME ;
- en fin, d'évaluer le besoin de financement nécessaire à la mise sur pied et à l'exploitation de cette structure et de proposer les modalités de financement adéquats.

Pour ce faire, nos techniques d'investigation ont été :

- la recherche bibliographique ;
- la recherche d'informations sur internet, ce qui nous a permis d'avoir accès à nombre de publications sur le sujet ;
- des entretiens personnalisés et une enquête exhaustive auprès de 50 entreprises au Togo ;
- le suivi de l'actualité à travers les autres médias ; etc.

Afin de mener à bien notre démarche, nous avons adopté le plan suivant : diagnostiquer l'accompagnement des PME au Togo au chapitre 1, ensuite, présenter le Cabinet Global Finance-Conseils dans le chapitre 2 et enfin, évaluer le coût du projet et les modalités de financement au chapitre 3.

Chapitre 1: L'accompagnement des PME au Togo

Ce chapitre est dédié au cadre de l'accompagnement des PME au Togo à travers le diagnostic de l'environnement des PME, le cadre réglementaire et institutionnel de l'accompagnement des PME ainsi que l'analyse du secteur et de la concurrence au Togo.

I. Diagnostic de l'environnement des PME au Togo

Notre diagnostic est fait à travers l'analyse du macro-environnement, à savoir essentiellement : l'environnement politique et économique, l'environnement juridique et l'environnement institutionnel.

1. Environnement politique et économique

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 relativement 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 se traduisant par une dégradation importante de son économie et un affaiblissement de son tissu économique et industriel.

✓ Un environnement politique qui se stabilise

Tout au long des années 1990, le Togo a connu de grandes difficultés politiques et sociales qui furent la cause de la crise économique et financière de ce pays à cette époque. Depuis 2004 toutefois, le Togo est parvenu à renverser cette tendance, à créer un environnement politique et social relativement stable et à restaurer la confiance des bailleurs de fonds internationaux.

✓ La résorption du déficit démocratique

Depuis 2007, le Togo fait des pas vers un Etat démocratique à travers des élections jugées globalement satisfaisantes par la communauté internationale. Le Togo a entrepris un vaste chantier de modernisation et de normalisations de ses administrations civiles et

judiciaires, tant il est vrai que la mise en œuvre des actions planifiées dans le DSRP et les autres documents d'orientation stratégique adoptés par les autorités togolaises ne pourront produire les effets escomptés que si les mécanismes de gestion transparente sont soutenus par des ressources humaines de qualité et que les goulots d'étranglement sont levés à tous les niveaux.

✓ **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.

✓ **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 CNUCED⁵. Le Togo a récemment été admis à l'AGOA⁶ (African Growth Opportunity Act).

✓ **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.

⁵ 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.

⁶ 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.

Les recettes fiscales 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 désengagement de l'Etat du secteur productif au profit des opérateurs privés nationaux et internationaux.

✓ **La relance économique**

L'économie togolaise a connu une dégradation continue de ses performances du début des années 1990 jusqu'en 2004, en raison de graves défaillances dans la politique économique et financière de l'Etat et de l'isolement de ce pays. Cependant, depuis 2006, le pays s'est engagé dans un redressement économique. Aujourd'hui, le Togo mise sur son secteur secondaire pour jouer un rôle de premier plan dans la sous-région avec un programme d'industrialisation dans les secteurs à fort potentiel de croissance où la transformation des produits issus du secteur primaire peut jouer un rôle prépondérant.

✓ **L'amélioration du climat des affaires et la relance du secteur privé**

L'environnement des affaires au Togo s'améliore de plus en plus à en croire au classement du rapport « Doing Business 2013 ». En effet, classé 163^e sur 179 pays étudiés pour la facilité des affaires selon le rapport « Doing Business 2009 », 158^e sur 183 pays en 2012, le Togo est aujourd'hui 156^e sur les 185 pays étudiés. D'autre part, les pouvoirs publics togolais ont pris conscience de la nécessité d'encourager le développement du secteur privé, seul susceptible de relancer durablement la croissance économique et le développement industriel et commercial. Cette relance du secteur privé suppose une amélioration considérable du climat des affaires dans le pays, qu'il s'agisse de l'environnement institutionnel, réglementaire, juridique, judiciaire et financier. On peut citer l'adoption de la charte des PME/PMI et la création d'un Guichet Unique pour faciliter la création d'entreprises.

2. Environnement Juridique

L'étude de l'environnement législatif et réglementaire qui concerne l'investissement au Togo doit permettre de réaliser une photographie des principales dispositions qui concernent en premier lieu un investisseur. Il n'est bien entendu pas question de faire

l'inventaire exhaustif de la législation togolaise mais plutôt de faire ressortir les dispositions qui pourraient intéresser le plus grand nombre possible d'investisseurs.

✓ **Les dispositions régionales en matière de droit des affaires**

L'investisseur au Togo sera soumis aussi bien aux règles supra nationales telles que celles de l'UEMOA, de la CEDEAO, de l'OHADA et de l'OAPI, qu'aux règles nationales.

▪ **L'intégration du droit des affaires au niveau régional**

L'Afrique de l'Ouest est dans une dynamique d'intégration de sa législation en droit des affaires depuis la fin du siècle dernier, en témoigne la création d'unions économiques et monétaires (UEMOA, CEDEAO), l'adoption des nombreuses directives CEDEAO et UEMOA -notamment en matière fiscale, douanière, droit des marchés publics, droit bancaire, réglementation financière, droit de la concurrence et l'instauration de la liberté de circulation des personnes et de certaines marchandises-, l'adoption en 1995 du Code CIMA en matière d'assurance, l'adoption du traité de l'OAPI le 2 mars 1977, l'adoption le 17 octobre 1993 à Port Louis (Ile Maurice) du Traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) contribue à améliorer la sécurité juridique et judiciaire en Afrique Subsaharienne.

Tout investisseur en Afrique de l'Ouest doit prendre en compte ces textes supra nationaux avant même d'étudier la législation nationale du pays dans lequel il souhaite effectuer son investissement.

▪ **De l'harmonisation à l'unification du droit OHADA**

En promulguant des Actes Uniformes applicables simultanément dans les 16 Etats membres, on peut parler de facto d'une harmonisation des législations nationales du droit des affaires et particulièrement dans les domaines tels que le droit commercial général, le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, etc. Il est possible de dire que le droit des affaires de l'OHADA constitue en soi un véritable corpus juridique complet en matière d'investissements privés. Par l'étendue des matières couvertes d'aucun disent qu'il s'agit plus d'un droit des activités économiques que d'un droit des affaires qui réduit la portée de ces textes. Pour un investisseur, cette unité du droit contribue à simplifier la gestion de ses projets dans tous les Etats membres, il assure la sécurité des créanciers, des tiers et des investisseurs.

✓ **Les dispositions nationales en matière de droit des affaires**

Les domaines suivants concernent de près l'investisseur et ne sont pas traités par des normes supranationales.

▪ **Le Code civil**

Le Togo dispose d'un système de droit civil fondé sur un dualisme juridique entre le code civil français et le droit coutumier.

▪ **Le Code des marchés publics**

Les marchés publics de la République togolaise sont actuellement régis par l'Ordonnance n°93-006 du 4 août 1993 portant code des marchés publics et les décrets n°94-039/PR et 97-003/PR qui fixent les seuils d'application de la législation.

Il existe d'autres domaines notamment en matière de propriété intellectuelle, de législation foncière, qui échappent en totalité ou en partie aux normes supranationales.

✓ **En matière minière**

Le droit minier Togolais est régi par le code minier adopté par la loi 96-004 du 26 février 1996, modifié et complété par la loi 03-012 du 14 octobre 2003. Le code minier soumet l'exercice d'activités minières ou de commercialisation à la possession de plusieurs titres miniers (article 5 nouveau du code minier). Le ministre chargé des mines qui s'occupe des demandes relatives à l'obtention ou à la gestion en général des titres miniers (renouvellements, cessions, transmissions, mise en garantie) est tenu de répondre aux demandeurs dans les 30 jours suivant le dépôt de la demande. La réponse doit indiquer si la demande peut être accordée ou rejetée ou si elle soulève des objections (article 24 du code minier).

Le Togo dispose d'un code spécifique en matière d'hydrocarbures institué par la loi n° 99-003 du 12 février 1999 portant code des hydrocarbures.

✓ **En matière de droit du travail**

Depuis l'adoption du nouveau code du travail en 2006 qui a abrogé l'ancien code élaboré par l'ordonnance n°16 du 8 mai 1974, le Togo est entré dans une dynamique active d'amélioration des conditions d'emploi et de travail dans le pays. Le droit du travail est régi par la loi n° 2006-010 du 13 décembre 2006 portant code du travail ainsi que par les différentes conventions collectives adoptées par secteurs d'activités. Concernant le placement et le recrutement, l'un des apports centraux du nouveau code a été

l'autorisation de la création de bureaux de placement privés à côté de l'Agence Nationale pour l'Emploi (Décret n° 2008-069/PR du 21 juillet 2008 portant sur les attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale pour l'emploi et article 196 du code du travail).

✓ **En matière de droit de l'environnement**

La loi-cadre 2008-005 adoptée par la République du Togo s'inscrit dans une logique internationale de protection de l'environnement et d'essor des politiques de développement durable. La loi cadre togolaise s'inspire des principes constitutionnels français de la Charte de l'environnement du 28 février 2005 contenu dans le préambule de la Constitution de 1958. C'est ainsi qu'on retrouve aux côtés du principe de précaution, le principe d'information et celui de pollueur- payeur. Par ailleurs, la politique nationale de l'environnement prévoit la mise en place de « mesures et dispositifs adéquats » susceptibles de : « prévenir et lutter contre les pollutions, les nuisances, les catastrophes naturelles et technologiques ».

✓ **En matière fiscale et douanière**

On distingue : l'imposition de droit commun, le régime d'exception et la réglementation douanière.

▪ **L'imposition de droit commun**

Il s'agit notamment de l'Impôt sur les sociétés, la Taxe Professionnelle, la Taxe Professionnelle Unique, l'Impôt foncier, la Taxe sur les salaires, l'Impôt sur le revenu des personnes physiques et la fiscalité des revenus de capitaux mobiliers.

▪ **Le régime d'exception**

Il s'agit ici de la fiscalité dérogatoire au droit commun qui serait favorable aux investisseurs, par exemple, de la Zone Franche Industrielle. Il s'agit également du code des investissements ainsi que des conventions internationales en matière d'investissement. En effet, le Togo a signé plusieurs accords bilatéraux d'encouragement et de protection des investissements avec différents pays. (France, Allemagne, Belgique, Tunisie, Corée du Sud, Liban, Suisse).

▪ **Réglementation douanière**

Le Togo applique le TEC (Tarif Extérieur Commun) de l'UEMOA dont le Traité a été ratifié par l'ordonnance n°94-001/PR du 3 mai 1994.

3. Environnement institutionnel

Aujourd'hui, le cadre institutionnel au Togo est en rénovation ; cependant le Togo est membre de nombre de mécanismes institutionnels. Il faut aussi noter que d'autres outils institutionnels sont en projet dans le souci d'offrir au pays un environnement institutionnel favorable aux affaires.

✓ **Le règlement alternatif des conflits**

Dans sa prise de décision l'investisseur est très attentif à la sécurité judiciaire d'un pays et à la facilité d'exécution des contrats. Le Togo est très actif dans l'assainissement et l'amélioration de son système judiciaire ainsi que la mise en place accentuée de modes alternatifs de résolution des litiges tels que l'arbitrage. Dans le domaine de l'arbitrage, le Togo est membre des principales institutions internationales : la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage de l'OHADA (CCJA), le CIRDI, la Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. En outre, le Togo dispose d'une Cour d'Arbitrage instituée au sein de la Chambre de Commerce du Togo. Les modes alternatifs de résolution des litiges offrent en général de nombreux avantages, tels que la rapidité, la neutralité et la confidentialité, autant d'atouts que les acteurs commerciaux et investisseurs apprécient. Aujourd'hui, le Togo dispose du cadre juridique et institutionnel nécessaire pour mettre en place le système d'arbitrage et de conciliation attendu par les investisseurs.

✓ **Une agence de soutien et de promotion de l'investisseur à mettre en place**

Présentant aujourd'hui un environnement plus favorable aux investissements, le Togo pourrait stimuler de façon plus efficace le flux des investissements directs étrangers par le biais d'une agence de soutien et de promotion de l'investisseur.

En somme, aujourd'hui, l'environnement au Togo semble, à tout point de vue, propice au développement des affaires et beaucoup d'efforts sont constamment fournis pour que le pays accède à son développement économique et social dont le levier est la PME.

II. Carte réglementaire et institutionnel de l'accompagnement des PME

Pour permettre aux PME de jouer pleinement leur partition, il a été mis en place des dispositions et mécanismes à la fois réglementaire et institutionnel qui servent de carte 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.

1. La Charte des PME/PMI

La charte des PME/PMI élaborée en août 2006 par un comité ad hoc, a été finalisée puis validée. Signée officiellement le 04 novembre 2010 par le Premier Ministre, la charte de PME/PMI au Togo est dès lors mise en vigueur.

Une charte des entreprises accordant de nombreux avantages fiscaux aux entreprises agréés avait déjà été instaurée par la loi n° 85-02 du 29 janvier 1985 mais a été abrogée par la loi 89 22 du 31 octobre 1989 instituant le nouveau code des investissements. Cette charte créée par la loi 85-02 demeure toutefois applicable aux entreprises qui y étaient soumises avant son abrogation.

En 2006, un ministère chargé des PME a été créé ayant pour mission la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de développement et de promotion des PME. L'actuelle charte des petites et moyennes entreprises du Togo offre un cadre réglementaire et institutionnel précis et favorables pour les PME 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 (Titre II) 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. Les dispositions relatives au financement des PME (chapitre II du titre II) apparaissent nombreuses. Outre la simplification des procédures de financement, il est prévu de créer de nombreux organismes financiers tels que des Organismes de Placement Collectifs en Valeurs Mobilières qui bénéficieront d'avantages fiscaux. Il est prévu qu'un fonds de

garantie assurera à hauteur de 75% le remboursement du montant principal du prêt majoré des intérêts (article 19). La gestion de ce fonds sera confiée à un ou plusieurs organismes de garantie ou, à défaut, à l'Agence Nationale de Promotion et de Garantie et de financement des PME/PMI.

Un régime fiscal favorable et des mesures d'allègement des difficultés financières sont accordés aux PME/PMI. (Les PME/PMI de production et de transformation bénéficieront d'exonérations fiscales (article 48)). 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'entreprenariat 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 (Titre III).

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. L'accès aux marchés publics et la promotion de la sous-traitance font l'objet d'un chapitre (chapitre IV du titre II) dont les principales dispositions sont les engagements de l'Etat à faciliter l'accès des entreprises au foncier en simplifiant les procédures, à créer des pépinières d'entreprises et incubateurs, à encourager le développement du partenariat public/privé et à élargir le champ des concessions de services publics au profit des PME. Concernant ce dernier point une réglementation plus précise de la répartition des marchés sera mise en place (article 35 et 36). De plus, il est prévu que les dispositions du futur Décret en voie d'adoption portant code des marchés publics permettront aux PME reconnues par la charte de bénéficier d'exclusivité sur certains marchés publics (article 29).

La charte redéfinit le rôle des collectivités locales dans la promotion des PME (chapitre V du titre II). 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 (article 42).

La charte valorise le rôle des organisations patronales et professionnelles dans la mise en œuvre des mesures d'aide et de soutien aux PME (article 61) et le dialogue social (article 83). Le respect des dispositions de la charte nationale sur le dialogue social par l'Etat togolais, les organisations syndicales de travailleurs et d'employeurs est exigé (article 62).

La charte institue une cellule de suivi (titre V) dont le rôle sera notamment d'attribuer la qualité de PME et d'en suivre leur évolution. L'adhésion des PME à la charte est volontaire et ces dernières restent maîtresses de leurs décisions de gestion (article 1er de la charte).

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.

2. Le Guichet Unique

Sous l'égide de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo 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 24h⁷.

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 Global Finance-Conseil, s'insère dans les mesures d'aide et de soutien spécifiques aux PME, tels qu'énoncés dans la charte des PME/PMI au Togo, titre III. Il sera question dans la prochaine section d'étudier l'organisation et les acteurs en présence sur ce marché de l'accompagnement des PME au Togo.

III. Analyse du secteur et de la concurrence

Notre étude de marché nous a permis de comprendre le milieu où nous allons implanter notre projet. Elle porte sur l'environnement du projet, la demande du secteur, les offres du secteur et du projet ainsi que l'intensité concurrentielle.

1. Environnement du projet

L'environnement qui est pris en compte ici est celui des métiers du conseil ou d'accompagnement des PME au Togo. Nous étudierons pour ce faire les atouts du secteur, les facteurs clés du succès et les risques du secteur.

1.1. 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 a une population de 6,5 millions d'habitants répartis sur 56.600 km². Il jouit d'une grande variété de climat et de végétation. La capitale est Lomé.

⁷ <http://www.horizon-news.info/article.php?lirearticle=1419>

La langue officielle est le français. La monnaie est le FCFA à parité fixe avec l'Euro (1 € = 655,96FCFA).

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 de qualité (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 qu'on dénombre aujourd'hui plus de 8 000 entreprises⁸, dont l'essentiel est classé dans la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises.

Le développement de ces entreprises est en outre favorisé par des politiques incitatives définies par le gouvernement⁹. 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.

Pour trouver des solutions à leurs difficultés, les responsables de ces entités cherchent conseils auprès des personnes évoluant dans le même secteur ou, dans certains cas, s'adressent à des cabinets de conseil. Mais les réponses données par les cabinets qui opèrent dans le secteur sont le plus souvent incomplètes. Cela s'explique par le fait que les cabinets en question sont constitués d'une part d'avocats et de notaires qui ne disposent que de vagues connaissances en gestion. Les services qu'ils offrent sont surtout liés au montage du dossier de constitution de l'entreprise et aux démarches administratives en amont du processus de création d'entreprise. D'autre part, on note les consultants free-lance dont le professionnalisme et la qualité des services sont décriés. Par contre les cabinets d'expertise comptable et d'audit se sont plus spécialisés sur le segment « Grandes Entreprises » faisant donc des laissés pour compte, les PME. De

⁸ <http://www.presidencetogo.com>, Discours du Premier Ministre lors de la Journée Economique du Togo tenue en France à Paris, le 11 mars 2009.

⁹ Voir la charte des PME/PMI au Togo, version finalisée.

même, les structures d'accompagnement mises en place par l'Etat sont peu nombreuses, donc un problème d'accessibilité mais qui plus est, manquent parfois de compétences avérées dans les domaines ciblés.

L'ouverture d'un cabinet de conseil ne nécessite pas forcément un investissement lourd, ce qui facilite l'entrée dans le secteur.

1.2. Les facteurs clés du succès

A la suite des enquêtes et entretiens que nous avons menés, nous avons identifié un certain nombre de facteurs qui, aux yeux de la cible, constituent des raisons pouvant déterminer le choix d'un cabinet. Il s'agit principalement : du professionnalisme, de la proximité ou disponibilité, de la rapidité, de la qualité et du prix.

1.3. Les risques du secteur

On dénombre deux risques essentiels dans le secteur qui 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 free-lance.

On note également que la mise en place de quelques 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, peuvent faire perdre aux sociétés de conseil des parts de marchés. Mais en soi, un partenariat avec l'Etat serait plutôt le bienvenu pour mieux quadriller le secteur.

2. La demande du secteur

C'est la demande dans le secteur qui va nous permettre de comprendre de plus près les opportunités du marché. Nous analyserons d'abord la demande passée et actuelle puis procéderons à une estimation de la demande future.

2.1. Analyse de la demande passée et actuelle

De nos jours, on dénombre plus de 8000 entreprises au Togo, en majorité des PME. Nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de 50 petites et moyennes entreprises. A partir de cette étude, on peut déduire que 90% des PME sentent le besoin de conseils extérieurs pour faire face à leurs problèmes en entreprise. Chacune de ces entreprises a prévu dans son budget de payer des frais d'accompagnement. En fonction de la taille et du volume d'activités de ces entreprises, ce budget varie entre 500 000 et 2 000 000 F CFA.

Les informations reçues des structures existantes indiquent que chaque année, les demandes de conseils sont de plus en plus fortes et qu'elles ont du mal à satisfaire toutes les sollicitations.

Les demandes sont très variées car d'après les résultats de notre enquête, la plupart des entreprises ont souhaité être conseillées dans plusieurs domaines : finances, montage de projets, marketing, stratégie et organisation, fiscalité. Mais des demandes de formation à l'endroit du personnel ont été aussi émises.

Ces demandes sont caractérisées par le fait qu'elles n'interviennent presque jamais en amont. Les entreprises ne cherchent conseil que si elles sont en difficultés (rejet de demande financement, contrôle fiscal, etc.). Les aspects d'anticipation et de veille ne sont pas pris en compte.

L'autre caractéristique est liée à la qualité de la présentation des problèmes et des informations liées à la gestion. En effet, compte tenu du niveau de formation des responsables des PME, ils peuvent avoir du mal à fournir les informations nécessaires pour faire une bonne étude. D'où la nécessité pour le Conseil de disposer d'une bonne connaissance du milieu pour connaître la vie des entreprises.

Pour ce qui est du choix de la structure de conseil, c'est souvent les amis qui sont les principaux prescripteurs.

2.2. Estimation de la demande future

Pour ce qui est de la demande future, l'analyse des politiques de l'Etat togolais montre l'existence d'une demande potentielle par rapport au marché de l'accompagnement des PME. En effet, le gouvernement du Togo s'est engagé dans un vaste chantier de

constructions et de réhabilitations d'infrastructures (routes, chemins de fer, le port, les 02 aéroports, etc.), 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 Franche¹⁰, ce qui constituerait une grande opportunité.

Nous avons pu déceler les situations durant lesquelles les entreprises pourraient avoir recours à un cabinet de conseil : quotidiennement pour des difficultés mineures, lors du montage de projets, la recherche de financement, ponctuellement pour des difficultés organisationnelle, stratégique et marketing, lors des calculs d'impôts, etc.

3. L'offre du secteur

Elle constitue la réponse que les structures opérant dans le secteur apportent à la demande. L'étude de l'offre du secteur nous permettra de connaître la capacité du secteur, la structure des coûts et l'économie du secteur.

3.1. La capacité du secteur

Le secteur du conseil tel que ciblé dans notre projet est en développement au Togo, mais il est sous capacitaire. Le secteur est presque inexploité quand il s'agit de l'intérieur du pays, qui pourtant dispose de capacités énormes du fait de l'inscription du Togo dans dynamique de développement économique décentralisé. Selon nos enquêtes, il existe à peine cinq (05) sociétés de conseil, spécialisées en accompagnement (tel que nous le proposons) des entreprises y compris les PME. On note aussi la présence de consultants free-lance ou des comptables agréés ambulants. Les entreprises, essentiellement les « Grandes Entreprises » s'adressent aux cabinets d'expertise comptable et d'audit, d'avocats ou de notaires. C'est d'ailleurs les seuls vrais acteurs en matière de conseil au Togo.

¹⁰ <http://conseil-national-patronat-togo.com/projet-affichage-38-Programme-d-appui-au-d%C3%A9veloppement-du-secteur-priv%C3%A9-.html>

Des structures publiques comme les chambres de commerce et des métiers, l'ANPGF, le PADSP/CNP-Togo apportent également leurs conseils aux PME mais restent, quelques fois, confrontées aux problèmes de compétences et d'accessibilité.

3.2. La structure des coûts

Les coûts de production du secteur sont caractérisés par la faiblesse des charges fixes car il s'agit d'un travail qui fait appel à l'intelligence. L'essentiel des coûts sont variables. Il s'agit entre autres de la consommation en papier, encre, etc.

3.3. Economie du secteur

Le secteur de la consultance se développe de plus en plus au Togo. La consultance s'est beaucoup développée à travers les cabinets d'expertise comptable et d'audit, les cabinets juridiques, les cabinets en RH, ..., mais surtout en faveur des « Grandes Entreprises ». Cependant, quelques structures publiques, cabinets et consultants ambulants se sont dédiés aux PME.

Ce développement s'explique par la diversité des domaines d'intervention et de la catégorie des intervenants.

Les barrières à l'entrée du secteur du conseil concernent surtout l'expérience et la différenciation des services.

Pour ce qui est de l'expérience, elle peut constituer une barrière à l'entrée si l'on sait que les clients peuvent être amenés à traiter toujours avec les mêmes personnes. C'est pourquoi dans un premier temps nous essayerons de nouer des partenariats avec les cabinets d'expert comptables, d'avocat et de notaires pour traiter les dossiers dans les domaines de commissariat aux comptes et juridiques. Sur les autres aspects, la qualité du travail est souvent décriée par les bénéficiaires.

Pour la sortie du secteur, on n'a pas détecté de barrières. Cela est surtout dû à la faiblesse des investissements.

En ce qui concerne les moyens de communication, aucune politique en la matière n'est définie. Les structures s'appuient essentiellement sur le relationnel.

4. L'offre de Global Finance-Conseils

Notre offre vise surtout à s'établir en amont. Ainsi, le cabinet compte axer son activité sur deux (02) types de services : d'une part, le conseil et d'autre part, la formation des RH des PME.

❖ Le conseil

Le conseil ou l'assistance ou encore l'accompagnement, s'adresse principalement aux entreprises déjà existantes et opérant de façon formelle. Le type d'accompagnement que nous proposons a été choisi sur la base des résultats de notre enquête.

Cette étude a donné la préférence de notre population cible pour certains domaines. Les résultats sont les suivants (pourcentage de réponses favorables pour chaque type de conseil ou d'assistance).

Tableau 1 : Quelques résultats de l'enquête

Domaine d'activité	% Besoin d'assistance
Finances-montage de projets	26%
Marketing	22%
Stratégie et organisation	20%
Fiscalité	18%
Ressources humaines	8%
distribution	4%
Autres	2%
Total	100%

Source : Synthèse de l'auteur

Nous pouvons donc dire que la préférence des responsables de PME porte sur les domaines suivants :

- ✓ finances/management (gestion & négociation financière, montage de projet, etc.) ;
- ✓ marketing ;
- ✓ stratégie et organisation ;
- ✓ fiscalité.

Ce sont ces services qui sont susceptibles de capter et fidéliser la clientèle potentielle. L'offre d'accompagnement dans le domaine des finances et montage de projet, reste le cœur de notre métier. En effet, par cet accompagnement, nous visons à résorber dans la

mesure du possible les problèmes de financement auxquels font face les PME. Il s'agira, par les outils et conseils que nous allons leur offrir, d'améliorer leur potentiel d'éligibilité au crédit bancaire. Les autres prestations serviront d'activités connexes.

Les prix et les spécifications de notre offre seront formulés dans notre stratégie marketing au chapitre 2.

❖ La formation

Lors de nos renseignements, nombre d'entreprises ont sollicité le renforcement des capacités de leurs effectifs surtout dans les domaines de la gestion. C'est pour répondre à cette demande que nous comptons mettre à la disposition des RH des PME, des ateliers de formation ou de recyclage variés avec un rapport qualité/prix acceptable.

5. L'intensité concurrentielle

Les renseignements obtenus nous ont signalé l'existence de moins de cinq (05) cabinets spécialisés en conseil des PME, et ils seraient d'ailleurs de petite envergure. Mais on rencontre des consultants ambulants (free-lance) et des structures comme les cabinets d'avocats et de notaires qui cherchent à pallier ce déficit. Ces derniers sont très limités par les questions de compétences, notamment dans le domaine de la gestion, alors qu'il est reproché au free-lance le manque de professionnalisme ou de qualité de services.

Les cabinets d'expertise comptable et d'audit de par leur stand font rechigner les PME, alors que les structures publiques (Chambres de commerce et des métiers, ANPGF, etc.) posent un problème d'accessibilité ou parfois de compétences.

Sur la fidélisation des clients, nous avons constaté que peu d'entreprises sont fidèles au même conseil. Cela s'expliquerait par l'absence de coûts de transfert mais également par l'absence de relations d'affaires entre les entreprises et les conseils.

Globalement, il 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. A travers cette présentation, l'on peut dire que le secteur de conseil au Togo est un marché porteur. Le prochain chapitre s'intéressera à la présentation de notre structure en projet : « Global Finance-Conseils ».

Chapitre 2 : Présentation du Cabinet Global Finance-Conseils SARL

Ce chapitre est consacré à la description du Cabinet Global Finance-Conseils à travers ses missions, visions et objectifs, sa forme juridique, ses plans marketing, ressources humaines et opérationnel.

I. Description du cabinet Global Finance-Conseils

La dénomination sociale de la structure que nous envisageons de créer est : Cabinet Global Finance-Conseils.

L'idée de création du Cabinet Global Finance-Conseils provient d'une insuffisance d'accompagnement des PME. Cette situation s'explique par une rareté d'entités spécialisées en conseils des entreprises au Togo.

Nous décrivons dans cette section notre mission, notre vision, nos objectifs, forme juridique, notre positionnement et l'organisation du cabinet.

1. Mission, vision, objectifs et forme juridique

La logique de pérennité de l'entreprise exige la définition d'une intention stratégique. Celle-ci appelle l'entreprise à définir de précise sa mission, sa vision, ses objectifs de nature à susciter l'adhésion des employés et à servir de fondements de nos prestations. De la définition de ces éléments, découlera la forme juridique à adopter.

1.1. La mission

Le Cabinet de conseils que nous mettrons en place aura pour mission, « Améliorer de façon durable par l'assistance technique et la formation, la capacité de financement et la qualité de gestion des PME ».

1.2. La vision

Global Finance-Conseils aura pour vision, « Devenir à l'horizon 2020, un cabinet de référence en matière de conseils en finance : ingénierie et stratégie financières, activités de marché et gestion d'actifs, gestion et couverture des risques, structuration et recherche de financements, training financiers et séminaires ».

1.3. Les objectifs

Le développement des PME/PMI au Togo requiert un environnement global incitatif et cohérent, un dispositif d'appui direct performant et une offre de financement adaptée¹¹. A cet effet, l'objectif de notre cabinet est de mettre à la disposition des PME togolaises un service personnalisé en matière d'accompagnement technique et de conseils en financement et en gestion. Ceci permettra à terme, d'accroître significativement en nombre les PME éligibles au financement bancaire tout en les rendant plus compétitives. Plus spécifiquement, il s'agira de :

- ✓ apporter une offre, spécifique et rentable, de services d'accompagnement ou d'assistance technique et de formation en faveur des PME ;
- ✓ vulgariser nos prestations de services sur toute l'étendue du territoire par l'implantation de sites dans les principales villes de l'intérieur ;
- ✓ participer au renforcement des dispositifs favorisant la bonne gestion des PME ;
- ✓ contribuer à la promotion de la dynamique « qualité » au sein des PME ;
- ✓ participer à la création d'emplois stables et de qualité.

1.4. La forme juridique du Cabinet Global Finance-Conseils

La création d'entreprise constitue un enjeu essentiel pour l'avenir d'un pays en termes économiques, sociaux qu'humains. Une entreprise en gestation dans l'esprit du créateur, ce n'est pas uniquement une idée, un marché pour exploiter cette idée et des gens pour mettre cette idée sur le marché. C'est aussi une question de choix de statut juridique. En effet, le parcours du créateur revêt divers volets dont un volet juridique consistant entre autre au choix de la structure juridique.

Au Togo, on peut opter pour l'entreprise individuelle ou la forme sociétaire régie par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique à savoir, l'EUURL, la société en nom collectif (SNC), la société de capitaux (société à responsabilité limitée ou société anonymes) et le groupement d'intérêt économique (GIE) qui n'est pas très usité au Togo. (Voir encadré 1, ci-après)¹²

¹¹ Charte des PME/PMI du Togo, version finalisée, p4.

¹² <http://www.notaire-tsakadi.net/spip.php?article25>

Encadré 1 : Forme juridique des sociétés au Togo
I - Etablissements ou Entreprise individuelle :
Dénommée Etablissements, c'est la forme juridique la moins onéreuse et la plus facile à gérer. Pas de capital minimum à verser, pas de statuts à rédiger. Elle s'adapte bien aux petits projets d'une seule personne, sans investissements importants. Mais elle a des inconvénients à ne pas négliger : l'entrepreneur individuel est indéfiniment et solidairement responsable sur ses biens propres des dettes de l'affaire. Fiscalement, l'entrepreneur individuel est soumis à l'IRPP.
II - Entreprise sous forme sociétaire :
Cette forme revêt 03 principales formes de sociétés : la Société en Nom Collectif, la société de capitaux et l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
<p>A- La Société en Nom Collectif -SNC- : sa caractéristique est l'intuiti personae</p> <ul style="list-style-type: none"> - 02 associés minimum pour la constitution avec interdiction pour les mineurs; - Responsabilité illimitée et solidaire des associés; - Pas de limite minimale de capital social; - Le ou les gérants sont choisis parmi les associés ou en dehors; - Très fermée et souvent à caractère familial; <p>Cette forme de société convient mieux à des entreprises de taille modeste, avec un petit nombre d'associés.</p> <p>B- La Société de capitaux : elle est soit :</p> <p>La Société à Responsabilité Limitée -SARL- : dans cette société, les associés ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et les droits sont représentés par des parts sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette forme de société est créée par plusieurs personnes - Capital minimum: 1.000.000 de Francs CFA entièrement libéré et réparti en parts sociales dont le montant minimum est 5.000 F CFA. <p>La SARL est dirigée par 01 ou plusieurs personnes physiques, associées ou non, Elle(s) est(sont) nommée(s) par les associés dans les statuts ou actes postérieurs.</p> <p>La Société Anonyme -SA- : dans cette société, les actionnaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports et les droits sont représentés par des actions.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La société par action est créée plusieurs personnes - Capital minimum fixé à 10.000.000 de F CFA à libérer au 1/4 au moins et réparti en actions dont le montant minimum est 10.000 F CFA <p>La SA impose un certain formalisme dans la constitution, une organisation de la gouvernance de ces genres de sociétés et surtout la nomination de commissaires aux comptes.</p> <p>C- L'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée -EURL- :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La responsabilité financière de l'unique créateur est limitée au montant du capital - Même régime fiscal que l'entreprise individuelle, sauf que l'unique créateur a le choix entre l'Impôt sur le Revenu et l'Impôt sur les Sociétés (IR ou IS)

La réalité pratique est que, par défaut, une entreprise en création au Togo est une entreprise individuelle (Etablissements) en raison de la méconnaissance du volet juridique de l'entrepreneuriat.

L'entrepreneur seul, pour éviter les inconvénients des Etablissements, peut recourir à la société commerciale mais uniquement sous forme d'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL), avec toutefois quelques contraintes.

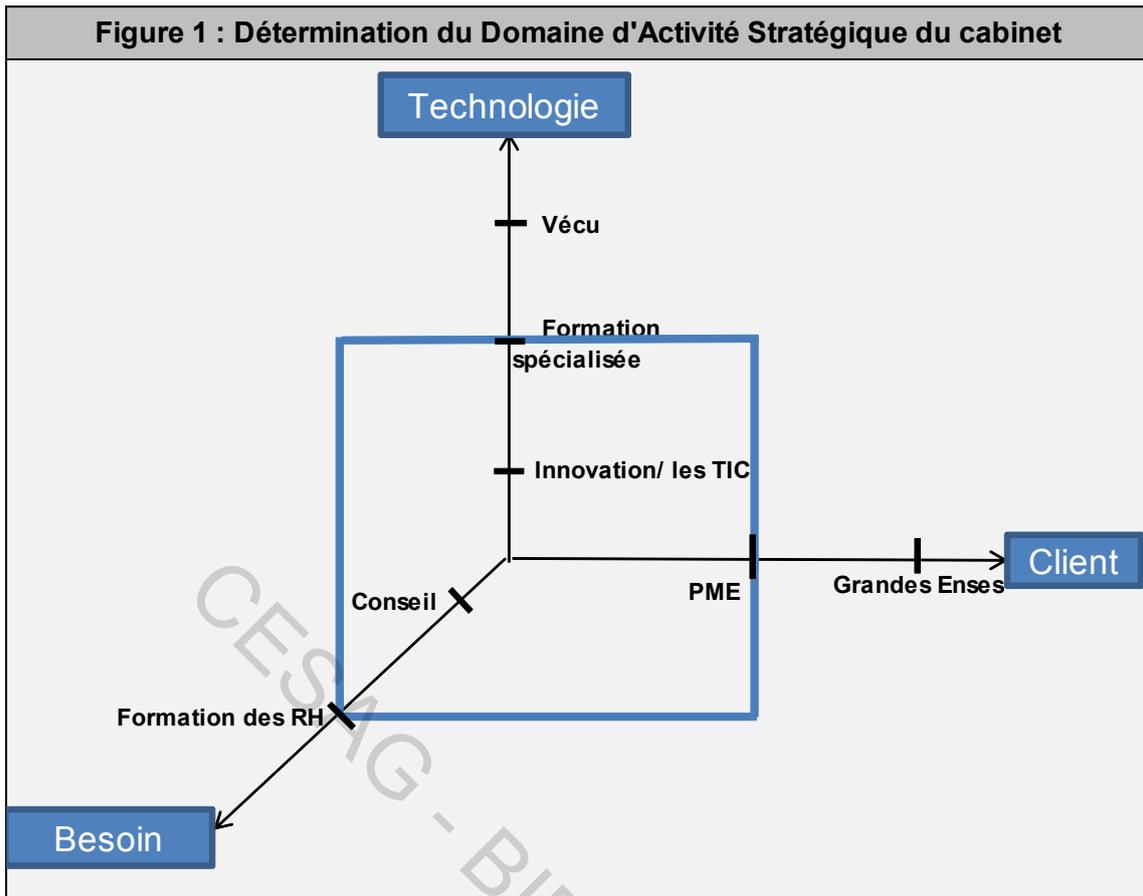
La société en nom collectif (SNC) est très peu utilisée au Togo en raison de sa complexité, d'où la préférence à la société de capitaux.

Ainsi, nous choisissons la **SARL** comme forme juridique de Global Finance-Conseils. En effet, cette forme de société est la plus simple à constituer et à gérer, d'où la cote qu'elle a auprès des entrepreneurs. Nous ne serons responsables des dettes de l'entreprise qu'à hauteur de nos apports et nous n'aurons pas besoin à nos débuts de Conseil d'Administration ou de commissaires aux comptes. Cette organisation devrait, en outre, nous permettre de bénéficier d'une certaine flexibilité dans le développement des prestations du cabinet à cette étape.

2. Positionnement stratégique de Global Finance-Conseils

L'activité de Global Finance-Conseils SARL consiste en la fourniture de services d'accompagnement technique et de conseils. Il s'agit plus concrètement d'une offre d'accompagnement multi compétences qui se focalisera sur les domaines suivants : gestion financière, fiscalité, marketing, stratégie et organisation, montage de projet, formation.

En rapport avec notre intention stratégique, pour nos débuts, nous avons défini clairement un domaine d'activité stratégique. En effet, nous comptons nous positionner sur le segment des PME et nous utiliserons comme technologie, la formation spécialisée de nos RH et l'innovation par les TIC, comme l'indique la figure de définition du DAS ci-après.



Sur ce segment, nous comptons nous différencier par un accompagnement personnalisé et de qualité car jusqu'ici, les acteurs déjà existants (cabinets comptables et d'audit, d'avocats, notaires, chambre de commerce, ANPGF, consultants free-lance) se sont révélés peu efficaces et peu professionnels, du fait de leur organisation, leurs missions naturelles, ou leur caractère plutôt public. Il en découle une quasi absence de cabinets spécialisés en accompagnement dédiés aux PME dont l'importance dans le développement d'un pays n'est plus à démontrer.

Pour ce faire, ce positionnement se reflètera dans l'implantation géographique de notre Cabinet. En effet la localisation constitue l'une des décisions les plus importantes qui auront une incidence majeure sur le succès futur de notre structure.

Le siège de notre cabinet sera à LOME. Il s'agit d'une position stratégique dans la mesure où on retrouve à Lomé et ses environs plus de 80% des entreprises togolaises. Ce positionnement nous permettrait d'être en contact direct avec ces entreprises pour satisfaire en temps réel leurs besoins. Toutefois, afin de rester cohérent dans notre mission et de jouer notre partition dans le développement de la PME au Togo, nous mettrons en œuvre une implantation progressive sur toute l'étendue du territoire.

Ce positionnement est déterminé par l'analyse SWOT que nous avons effectuée à travers l'identification des opportunités et menaces ainsi que l'analyse des forces et faiblesses.

Figure 2 : Matrice SWOT du cabinet

INTERNE	Forces		Faiblesses
	Ressources Humaines compétentes & professionnelles Offre de services innovants Bon relationnel & bonne connaissance du pays Disponibilité, efficacité, qualité/prix & rapidité Maîtrise du marché par la signature de contrats Mise en place de partenariats avec les pouvoirs publics & associations		Notre faible notoriété d'entrée de jeu sur le marché
EXTERNE	Opportunités		Menaces
	insatisfaction des clients quant à l'offre actuelle Quasi-inexistence de cabinets d'envergure spécialisés en conseil des PME Augmentation sans cesse du nombre des entreprises en majorité des PME Construction et réhabilitation d'infrastructures socio-économiques Politique nationale visant le développement de la PME		Absence de barrières à l'entrée Redéfinition de DAS par les cabinets d'expertise comptable et d'audit

Source : Synthèse de l'auteur

Il ressort de cette analyse que Global Finance-Conseils pourrait se positionner comme un cabinet leader en s'appuyant sur le relationnel de ses dirigeants ainsi que leur bonne connaissance du pays. Toutefois, la compétence et le professionnalisme du personnel qui sera recruté devraient permettre de juguler sa seule et principale faiblesse qui est une insuffisance notoriété liée à son entrée récente sur le marché. Le cabinet pourrait, d'ores et déjà, approcher les pouvoirs publics et les Associations Professionnelles en vue de s'imposer comme un benchmark en matière d'accompagnement des PME au Togo.

3. Organisation de Global finance-Conseils SARL

L'organigramme du cabinet est présenté en annexe 1. Par ce schéma, nous ambitionnons de nous doter d'une architecture à la fois légère et opérationnelle.

En effet, la gestion du cabinet sera placée sous la responsabilité d'un Directeur Général en la personne du promoteur. Il aura la lourde responsabilité de s'assurer de l'atteinte des objectifs que s'est assignés le cabinet en fédérant les ressources afin de faire face de la manière la plus optimale possible aux engagements. Son rôle est de motiver les équipes du cabinet en toute modestie et avec une rigueur sans faille doublée d'un sens de conciliation. Il est le garant de la politique générale du Global Finance-Conseils SARL.

Il sera appuyé dans son fonctionnement par une Assistante de Direction et un chauffeur et il lui sera rattaché un Contrôleur de Gestion.

De façon fonctionnelle, le cabinet sera subdivisé en six (06) bureaux spécifiques :

- (1) Bureau Assistance en Gestion Financière & Montage de Projets ;
- (2) Bureau Assistance en Fiscalité & Audit ;
- (3) Bureau Assistance en Marketing, Stratégie & Organisation ;
- (4) Bureau Formation ;
- (5) Bureau Informatique, Etudes, Recherches & Développement ;
- (6) Bureau Coordination des Cabinets de l'Intérieur du pays.

❖ Les quatre (04) premiers bureaux seront dotés chacun de quatre (04) consultants spécialistes à savoir :

- 01 Senior : niveau bac+5 dans les domaines spécifiques + expériences ;
- 02 Juniors : niveau bac+3/4 dans les domaines spécifiques ;
- 01 Assistant(e) : niveau bac+2 minimum + désir de formation continue.

❖ Le Bureau Informatique, Etudes, Recherches et Développement sera occupé par :

- 01 Génie Informaticien(ne) : niveau bac+4/5 avec expériences avérées ;
- 01 Assistant(e) : niveau bac+2 minimum en informatique de gestion.

Ils seront chargés en l'occurrence de développer des livrables (logiciels, applications, etc.) notamment, notre livrable phare : « **le PRP** », aussi d'assurer l'informatisation des PME et la formation spécifique qui en découle.

❖ Le Bureau Coordination des Cabinets de l'Intérieur du pays sera sous la responsabilité du Siège et dévolu au Contrôleur de Gestion auquel devront se rapporter lesdits cabinets. Chaque agence sera dotée de trois (03) consultant(e)s multi compétences :

- 01 Senior : niveau bac+5 en gestion ou équivalent avec expériences ;
- 01 Junior : niveau bac+3/4 en gestion ou équivalent;
- 01 assistant(e) : niveau bac+2 minimum en gestion ou équivalent.

Le Bureau Coordination des Cabinets de l'Intérieur du pays sera véritablement fonctionnel à partir de la troisième année d'exploitation.

Aussi faudra-t-il prendre en compte le Personnel d'Appui qui aura pour Chef, le Responsable Administratif et Financier, et comprendra un agent comptable, un commercial, un agent de recouvrement, les deux (02) autres chauffeurs et huit (08) technicien(ne)s de surface.

II. Stratégie marketing, ressources humaines et opérationnelle

Global Finance-Conseils SARL envisage de faire son entrée sur un marché initialement très peu couvert par les prestataires déjà existants et qui va certainement se métamorphoser avec les ambitions du Gouvernement togolais et des partenaires en développement de faire des PME un véritable levier stratégique de lutte contre la pauvreté.¹³

L'entrée sur le marché ne peut se faire avec succès qu'avec un plan marketing, RH et opérationnel bien ficelé et cohérent.

La présente section est consacrée à la présentation des plans marketing, RH et opérationnel.

1. La stratégie marketing

Notre stratégie marketing sera articulée autour des services à offrir, du prix, de la distribution et de la promotion.

¹³ Charte des PME/PMI du Togo, version finalisée, p 4.

1.1. Les services à offrir par Global Finance-Conseils

Aujourd'hui l'environnement des affaires est de plus en plus incitatif au Togo¹⁴. La dynamique autour de la PME n'est plus à démontrer. Dans ce contexte, les nouveaux relais de croissance sur ce marché se situeraient donc essentiellement à deux niveaux :

➤ **Au niveau de l'assistance ou du conseil**

Comme prestations nous comptons proposer :

✓ **Une assistance en finances et montage de projets**

Cette prestation nous permettra de répondre à la première partie de notre problématique à savoir la difficulté d'accès des PME au financement bancaire classique. Pour répondre à ce problème crucial, nous comptons développer une plateforme informatique de « **Pilotage par Ratios Prudentiels** ¹⁵ » que nous mettrons à la disposition des PME à un prix raisonnable.

Il s'agit, avant tout, d'une méthode de gestion que nous proposons aux PME. L'objectif sera, en premier lieu, de faire le constat de la situation de la PME. Puis sur la base de ce constat, proposer des orientations de la gestion. Car comme le dit Bergeron, la gestion est « un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés ¹⁶ ».

✓ **Une assistance en fiscalité et audit**

Cet accompagnement vise à optimiser la fiscalité des PME, à l'instar de ce que fait le Centre de Gestion Agréé, mais aussi de suivre des près l'élaboration états financiers des PME.

✓ **Une assistance en marketing, stratégie & organisation.**

➤ **Au niveau de la formation des RH des PME**

Le volet formation a pour objet de mettre à la disposition des dirigeants et effectifs des PME, des ateliers de formations ou de recyclages dans les domaines tels que la gestion,

¹⁴ Voir classement *Doing Business 2013*, « Des réglementations intelligentes pour les PME », p.3.

¹⁵ Voir les *Accords de Classement de la BCEAO*, Un cahier de charges sera élaboré à cet effet.

¹⁶ BERGERON, *La gestion moderne théorique et cas*, éd. Gaétan, Paris, 1984, p.64

distribution, marketing, stratégie & organisation, la démarche qualité ; le but étant le renforcement des capacités des RH, avec comme impact l'amélioration de la compétitivité des PME togolaises.

1.2. La politique de prix

Nous avons opté pour la pratique du prix psychologique, obtenu à l'issu de notre enquête :

- ✓ Prix assistance en gestion financière et montage de projet :
 - Vente de l'application « PRP » 250 000 F CFA/unité ;
 - Analyse périodique (assistance) 100 000 F CFA (2 fois/an) ;
 - Montage de projet2,5% coût total du projet ;
- ✓ Prix assistance ou conseil autre domaine..... 100 000 F CFA (4fois/an) ;
- ✓ Prix Formation....fonction du nombre d'heures (minimum 50 000 FCFA).

Nos facturations se feront sur la base d'un **contrat** que nous établirons d'accord parties avec nos PME clientes.

1.3. La politique de distribution

Global Finance-Conseils compte distribuer ses prestations par deux (02) canaux essentiels à savoir :

a. Prestations sur place

Dénommées « consultance sur place », nos consultants devront, dans ce cadre, se rendre impérativement dans les locaux de la PME.

b. Prestations par internet

Dans ce cas, la consultance peut se faire via internet. Ce canal sera utilisé lorsque le problème ne nécessite pas forcément un déplacement vers les locaux de la PME. Ce qui implique que le cabinet, tout comme la PME d'ailleurs, devra se doter d'un réseau informatique assez solide et fiable.

1.4. La politique de promotion

Il s'agit, en effet, de la recherche de notre clientèle (PME surtout). Pour atteindre nos objectifs de ventes et assurer notre pérennité, Global Finance-Conseils SARL, projette de développer un effort de communication pour attirer et fidéliser une grosse part de PME.

Pour le début, nous utiliserons nos contacts personnels, étant donné que lors de notre enquête, il s'est révélé que, les amis constitueraient les premiers prescripteurs. Cette stratégie sera appuyée par une équipe de porte à porte recrutée pour la circonstance.

Nous envisageons une communication médias par le biais des annonces, publications mais aussi et surtout, développer un site web pour notre cabinet. Nous irons vers le Gouvernement, tout comme les associations professionnelles, les chambres de commerce et des métiers, l'ANPGF, ... le but étant d'inscrire notre cabinet comme un acteur essentiel dans la politique de développement des PME au Togo.

❖ Objectif de progression

Notre objectif est d'arriver dès la première année (2013) à vendre nos services à au moins 50 entreprises. Par la suite, nous chercherons une progression minimale comme indiquée dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Progression minimale absolue du nombre d'entreprises clientes

Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Progression minimale absolue du nombre d'entreprises clientes	50	250	500	750	1000

Source : Synthèse de l'auteur

Globalement, notre cabinet adoptera une stratégie de niche et une approche personnalisée, au vu de l'état actuel du secteur de l'accompagnement des PME. La proximité, la disponibilité, la rapidité, l'efficacité, le professionnalisme, une grande amplitude horaire d'ouverture, la facturation au meilleur et juste prix ainsi que le respect des délais seront de mise.

2. Le plan de ressources humaines

La première richesse de Global Finance-Conseils sera ses ressources humaines qui constitueront un levier essentiel de performance dans les phases de démarrage et de croissance.

In fine, le personnel du cabinet sera composé de cinquante-cinq (54) personnes dont un Directeur Général, un Contrôleur de Gestion, six (06) Responsables de Bureaux, essentiellement des Consultant(e)s Senior. Ces derniers seront appuyés dans leurs tâches par des Consultant(e)s Junior et des Assistant(e)s. Les responsabilités et l'organisation fonctionnelle du cabinet sont résumées dans l'organigramme. (cf. figure 6 : organigramme, Annexe 1)

L'équipe se mettra en place durant la vie du cabinet sur les cinq premières années. En effet, nous démarrerons nos prestations avec le personnel clé à savoir : le DG, l'Assistante de Direction, les cinq (05) Responsables de Bureaux du Siège, un (01) chauffeur, un(e) (01) technicien(ne) de surface.

Pour le compte de la deuxième année (2014) seront recrutés, les consultants juniors et assistant(e)s, le contrôleur de gestion, le responsable administratif et financier, l'agent de recouvrement, l'agent comptable, le commercial, les deux autres chauffeurs et un second technicien de surface. Il sera aussi question de promouvoir des consultants juniors en qualité de Responsables de bureaux-agences de l'intérieur du pays. D'où la nécessité de recruter de nouveaux consultants juniors. La dotation des cabinets de l'intérieur du pays, en effectifs, se fera par politique de promotion et de recrutement.

Chaque agent sera recruté par le biais d'un cabinet d'expert en ressources humaines, avec qui nous signerons un contrat. Une fois recruté, chaque membre de l'équipe participera à une formation durant laquelle la mission, la vision, les valeurs et objectifs de Global Finance-Conseils seront partagés et discutés en vue de son appropriation.

Les autres membres du cabinet seront recrutés au fur et à mesure que s'implanteront les agences à l'intérieur du pays. Le tableau ci-après montre l'évolution des effectifs sur les cinq premières années d'exploitation.

Tableau 3 : Evolution des effectifs de Global Finance-Conseils SARL

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Directeur Général	1					1
Assistant(e) de Direction	1					1
Responsable Bureau (consultant senior)	5		2	2	2	11
Contrôleur de Gestion		1				1
Consultant junior		8	2	2	2	14
Assistant		5	2	2	2	11
Responsable Administratif et Financier		1				1
Agent comptable		1				1
Agent de recouvrement		1				1
Commercial		1				1
Chauffeur	1	2				3
Technicien de surface	1	1	2	2	2	8
Effectif Annuel	9	21	8	8	8	54
Effectif Cumulé	9	30	38	46	54	

Source : Synthèse de l'auteur

Nous adopterons, pour notre management, un style inclusif afin de permettre à chacun de participer réellement à l'atteinte de nos objectifs.

Le personnel bénéficiera d'un niveau de rémunération plus attractif en rapport avec le niveau général des salaires au Togo, d'une déclaration à la CNSS ainsi que bien d'autres avantages.

3. Le plan opérationnel

Le déploiement de notre cabinet se fera par étapes successives sur une période de cinq ans. En effet, avant le démarrage effectif de nos activités, la constitution du cabinet, les demandes d'agrément et les différents recrutements seront sollicités et obtenus.

Durant la première année (2013), nous démarrerons nos activités par la consultance sur place, dans les locaux des PME qui auront été au préalable démarchées. La location d'un immeuble bien situé pour le siège à Lomé, son équipement ainsi que la mise en place du réseau informatique seront également réalisés.

La troisième, quatrième et cinquième suivront un rythme plus accéléré d'exploitation du fait de notre implantation à l'intérieur du pays et du recrutement de personnel complémentaire. Au bout des cinq premières années, Global Finance-Conseils totalisera

sept (07) implantations qui couvriront les zones à forte concentration de PME sur tout le Togo.

Notre déploiement sur le territoire se fera comme indiqué dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Evolution des implantations de Global Finance-Conseils SARL

Années	2013	2014	2015	2016	2017
Ville de Lomé (Siège)	1	0	0	0	0
Ville de Kpalimé	0	0	1	0	0
Ville d'Aného	0	0	1	0	0
Ville d'Atakpamé	0	0	0	1	0
Ville de Sokodé	0	0	0	1	0
Ville de Kara	0	0	0	0	1
Ville de Dapaong	0	0	0	0	1
Implantations/année	1	0	2	2	2
Implantations cumulées	1	1	3	5	7

Source : Synthèse de l'auteur

Grosso modo, Global Finance-Conseils SARL ambitionne d'améliorer de façon durable, par l'assistance technique et la formation, la capacité de financement et la qualité de gestion des PME. Pour ce faire, ce chapitre a été l'occasion de développer les outils marketing, les plans RH et opérationnel pour y parvenir.

Le prochain chapitre s'intéressera à l'évaluation des besoins de financement et présentera les moyens envisagés par Global Finance-Conseils pour couvrir ses besoins et atteindre les objectifs assignés.

Chapitre 3 : Coût du projet et modalités de financement

L'ensemble des actions visant à la mise sur pied du cabinet Global Finance-Conseils nécessite de mobiliser les ressources requises. L'objectif de ce chapitre est de présenter le coût de notre projet et de définir les modalités de financement. C'est aussi la définition de la rentabilité du projet.

I. Coût du projet, chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité

Il s'agit, dans cette section, de présenter une idée précise du coût du projet en termes d'investissements, le chiffre d'affaires prévisionnel ainsi que sa rentabilité espérée.

1. Coût du projet¹⁷

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 63 394 138 F CFA. Ce dernier est la somme de certaines rubriques telles que : les immobilisations incorporelles, corporelles, financières ainsi que le besoin en fonds de roulement.

1.1. Les immobilisations incorporelles¹⁸

Pour une valeur de 7 904 138 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.).

1.2. Les immobilisations corporelles¹⁹

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 50 990 000 F CFA.

Il faut noter qu'il existe des immobilisations financières dont le montant est évalué à 4 500 000 F CFA. Il s'agit essentiellement de la caution sur loyer de l'immeuble pour le Siège de Global Finance-Conseils SARL.

¹⁷ Voir Annexe 3, Tableau 7

¹⁸ Voir Annexe 3, Tableau 8

¹⁹ Voir Annexe 3, Tableau 9

2. Chiffre d'affaires prévisionnel

Le chiffre d'affaires du cabinet²⁰ provient essentiellement de nos facturations sur nos prestations en termes d'assistance ou conseil (finances, marketing, stratégie et organisation, fiscalité, etc.) 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 cabinet commence en 2013 avec un chiffre d'affaires prévisionnel de 25 000 000 FCFA pour atteindre environs 410 250 000 F CFA en 2017. Ainsi, on peut noter une hausse continue du chiffre d'affaires prévisionnel de Global Finance-Conseils SARL sur la période.

Tableau 5 : Evolution du Chiffre d'Affaires du Cabinet

<i>Eléments du Chiffre d'Affaires</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Ventes de livrable "PRP"	0	25 000 000	50 000 000	62 500 000	87 500 000
Ventes de services	25 000 000	105 750 000	187 750 000	241 750 000	287 750 000
Ventes/Formation	0	15 000 000	20 000 000	30 000 000	35 000 000
CAHT Total	25 000 000	145 750 000	257 750 000	334 250 000	410 250 000

Source : Synthèse de l'auteur

3. Rentabilité du projet

Le projet que nous voulons mettre en place est rentable²¹. La preuve est que, lorsque nous actualisons les cash-flows futurs avec un taux de 20%, notre valeur actuelle nette (VAN) est positive de 88 504 818 FCFA. Ce taux de 20% a été retenu selon une hypothèse pessimiste et pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. En réalité, en moyenne les taux d'emprunt en vigueur au Togo sont de 10% ; nous fixons, compte tenue de la réglementation, la rémunération des promoteurs du cabinet à 4% pour les apports en comptes courants et 15% pour les dividendes, étant donné que nous n'avons pas estimé, de façon précise, les dividendes prévisionnels. Le taux de rentabilité interne (TRI) associé est également positif et dépasse très largement le taux d'actualisation. Ce

²⁰ Voir Annexe 4, Tableau 10

²¹ Voir Annexe 4, Tableau 13

TRI est de 69%. Le tableau ci-après nous montre l'évolution des cash-flows actualisés de Global Finance-Conseils.

Tableau 6 : Evolution des CAF actualisées

Cash-Flow prévisionnel (ou CAF)	5 117 050	13 871 788	59 915 861	81 054 650	96 852 090
Actualisation= $(1+i)^{-n}$; $i=20\%$ $n=[0;4]$	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
CAF actualisées	5 117 050	11 559 824	41 608 237	46 906 626	46 707 219
CAF actualisées cumulées	5 117 050	16 676 874	58 285 110	105 191 736	151 898 955

VAN (au taux $i = 20\%$)	88 504 818	TRI	69%
---------------------------	------------	-----	-----

Investissement total	63 394 138
----------------------	------------

Source : Synthèse de l'auteur

La VAN est obtenu en retranchant au dernier flux cumulé de la CAF actualisée, le cout du projet.

II. Besoin en Fonds de Roulement, Plan de financement et Budget de Trésorerie

1. Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

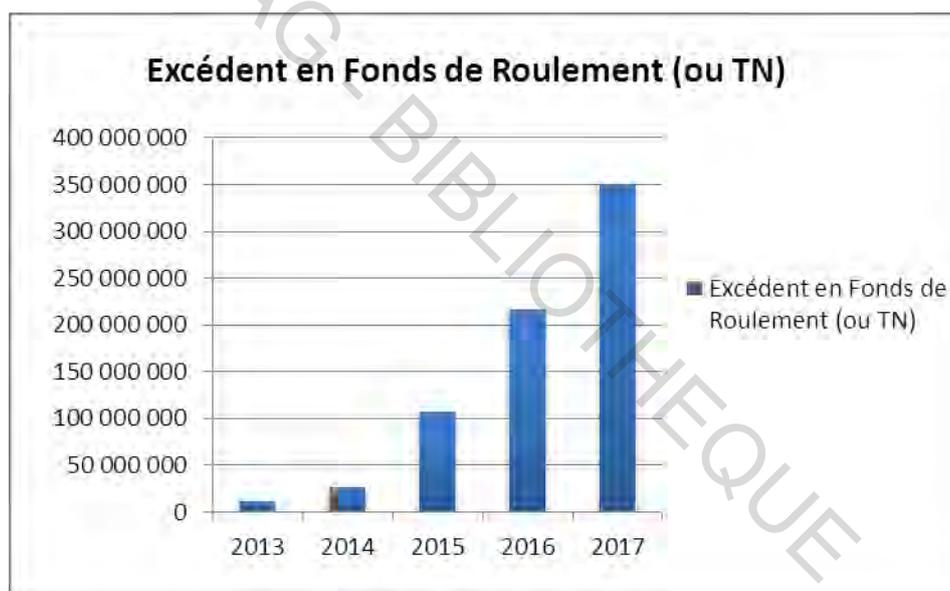
Pour toute structure commerciale, le besoin en fonds de roulement constitue une valeur structurelle et découle de l'exploitation de l'entreprise, notamment des avances fournisseurs à verser, des crédits clients, de la constitution de stocks, etc. Ainsi, la structure se doit d'établir son BFR en fonction de ses activités. Pour notre cabinet, le BFR résultera, normalement, des décalages entre les décaissements et encaissements des flux de trésorerie liés à l'activité de notre cabinet. Cependant, étant une entreprise de consulting, notre BFR se trouve être négligeable pour trois raisons essentielles à savoir :

- premièrement, nous n'aurons pas besoin de constituer des stocks, ni de régler des avances fournisseurs ;
- ensuite, nous projetons calibrer nos délais clients à tel enseigne que notre actif circulant ne soit assez équilibrer, sinon moins lourd que le passif circulant ;

- en fin, nos ressources stables nous permettront de dégager un fonds de roulement de 6 125 863 F CFA, assez suffisant pour faire face à notre BFR au démarrage et tout au long de la vie du cabinet.

Toutefois, nos projections financières, en termes de Budget de Trésorerie, nous permettent de conforter notre position à savoir, que nous dégagerons non pas un BFR mais plutôt un excédent en fonds de roulement, soit une Trésorerie Nette positive tout au long des cinq premières années. Cet excédent en FR (ou TN) s'établit à 11 242 913 F CFA à la première année (2013) et à 351 015 598 F CFA à la cinquième année, c'est-à-dire 2017, selon notre chronogramme. Cette trésorerie sera utilisée pour le remboursement anticipé de nos emprunts ou réinvestie dans des placements et/ou dans de nouveaux projets.

Figure 3 : Evolution de l'Excédent en FR ou la TN



Source : Synthèse de l'auteur

2. Plan de financement prévisionnel

Le plan de financement prévisionnel²² retrace l'ensemble des ressources nécessaires ainsi que l'ensemble des besoins. Le coût du projet d'un montant de 63 394 138 F CFA

²² Voir Annexe 5, Tableau 14

se trouvant étalé²³ sur les cinq premières années, notre plan de financement ne prend en compte que l'investissement initial nécessaire dès 2013. Cet investissement initial s'évalue à 43 874 138 F CFA. Pour ce faire, les ressources proviendront des promoteurs de Global Finance-Conseils ainsi que de certains bailleurs de fonds. En conséquence, ce besoin initial sera financé par :

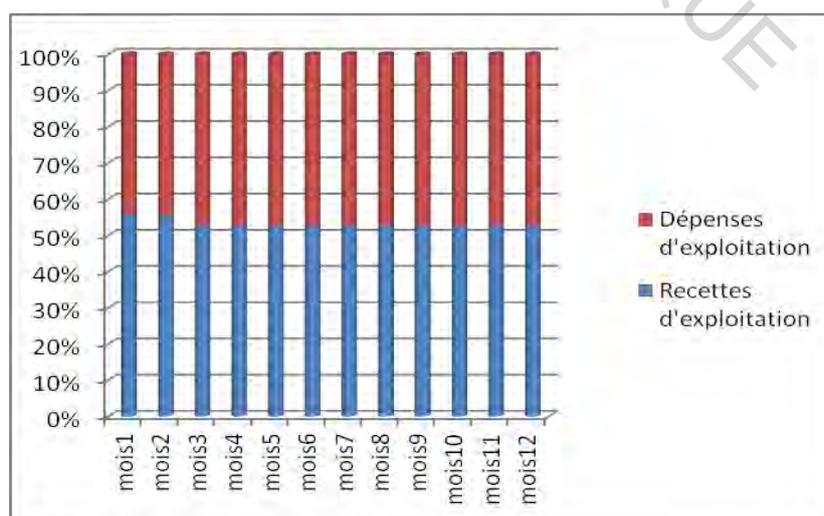
- le capital social de la société que nous fixons à 10 000 000 F CFA ;
- les Apports en comptes courants d'associés pour 20 000 000 F CFA ;
- et un emprunt bancaire (Ecobank-Togo) de 20 000 000 F CFA.

Il se dégagera alors un fonds de roulement de 6 125 863 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.

3. Budget de Trésorerie

Le budget de trésorerie nous permet d'établir nos prévisions d'encaissements et de décaissements²⁴. 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 du budget de trésorerie sur les 12 premiers mois



²³ Voir Annexe 5, Tableau 15

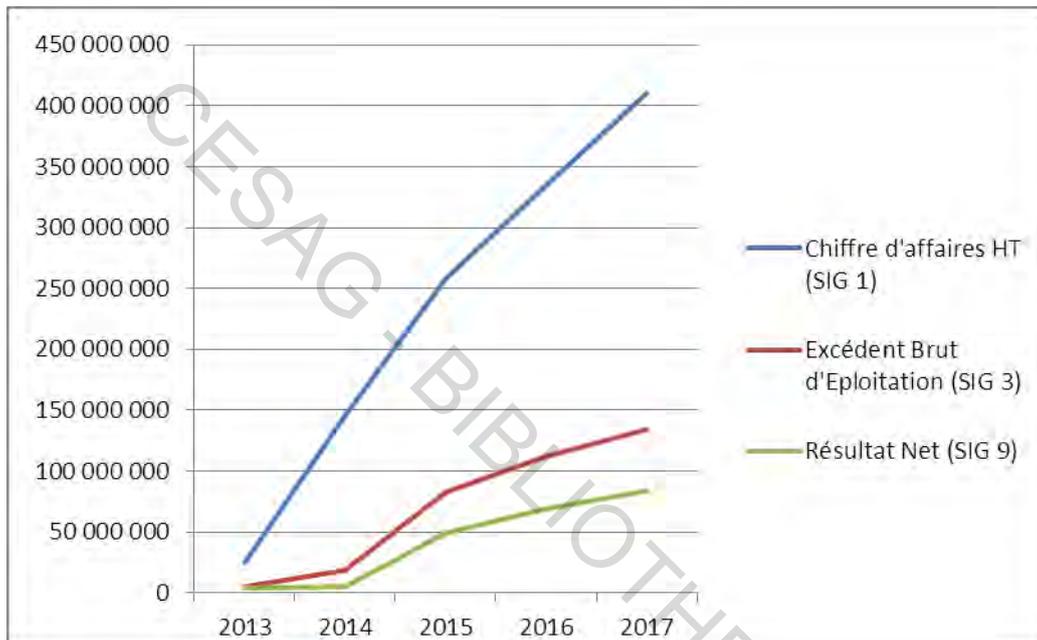
²⁴ Voir Annexe 6, Tableau 17

Source : Synthèse de l'auteur

III. Compte de résultat prévisionnel de Global Finance-Conseils SARL

Le compte de résultat prévisionnel²⁵, que nous établissons, se base sur les cinq premières années d'exploitation. Celui-ci dégager un résultat positif à la fin de chaque exercice. Le tableau suivant est un aperçu de l'évolution de quelques soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Figure 5 : Evolution de quelques SIG



Source : Synthèse de l'auteur

Cette analyse nous permet de dire que la création de ce genre de structure est profitable, malgré l'impact de l'IS. Nous nous apercevons que les recettes sur nos prestations nous permettent de couvrir nos charges d'exploitation, qui ne se résument en réalité qu'aux charges de personnel et charges extérieures.

Le coût d'entrée étant relativement faible, la seule difficulté réside dans la couverture du marché et un bon management du cabinet ; une fois ces contraintes maîtrisées, ce projet est très viable.

²⁵ Voir Annexe 4, Tableau 13

Conclusion

Ce projet professionnel qui répond à nos impératifs académiques ainsi qu'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 de financements bancaires alors que cette situation contraste avec la surliquidité de ce secteur. Au même moment, il existe des dispositifs mis en place par la BCEAO, les accords de classement, qui offrent des possibilités de financements bancaires à l'économie de la zone, et donc à la PME, pour peu que celle-ci respecte les normes exigées.

Une analyse murie de cette situation 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 des mécanismes permettant de répondre aux exigences des accords de classement. Nous avons pensé aussi à mettre en place une offre d'accompagnement plus large aux PME en vue d'améliorer leur compétitivité.

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

Il ressort de nos travaux que le secteur d'accompagnement 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 étoffée. Nous avons, toutefois, proposé de financer l'investissement initial par la constitution d'un capital, par des apports en comptes courants d'associés et par un emprunt bancaire, suffisant pour lancer les

activités sur les premiers mois en attendant d'obtenir de l'exploitation du cabinet des cash-flows nécessaires pour couvrir ses besoins et les investissements à venir. Les démarches nécessaires sont en cours pour l'aboutissement heureux de ce projet.

En outre, nous avons constaté que l'exploitation du cabinet dégage des cash-flows qui s'accumulent au fil des années. Nous pensons d'ores et déjà, en tant que dirigeant du cabinet, à la mise sur pied, en temps opportun, d'un OPCVM en vue de marquer notre réelle volonté d'accompagner, financièrement, les PME togolaises dans leur cycle de développement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Références bibliographiques

Ouvrages

- [1]. BERNET-ROLLANDE Luc (2009), *Pratique de l'analyse financière*, Dunod, 319 p.
- [2]. DETRIE Jean et Al (1997) *Strategor : politique générale de l'entreprise*, Dunod, 551p.
- [3]. KALIKA Michel, *Le mémoire de master : mobiliser internet pour réussir à l'université et en grange école*, Dunod, 3è éd., 210 p.
- [4]. QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2009), *Pierre Vernimmen : Finance d'entreprise*, Dalloz, 1184 p.
- [5]. YDE Vincent (2007), *Crée son entreprise : du projet à la réalité*, VUIBERT 2è éd., 204 p.

Articles et Rapports

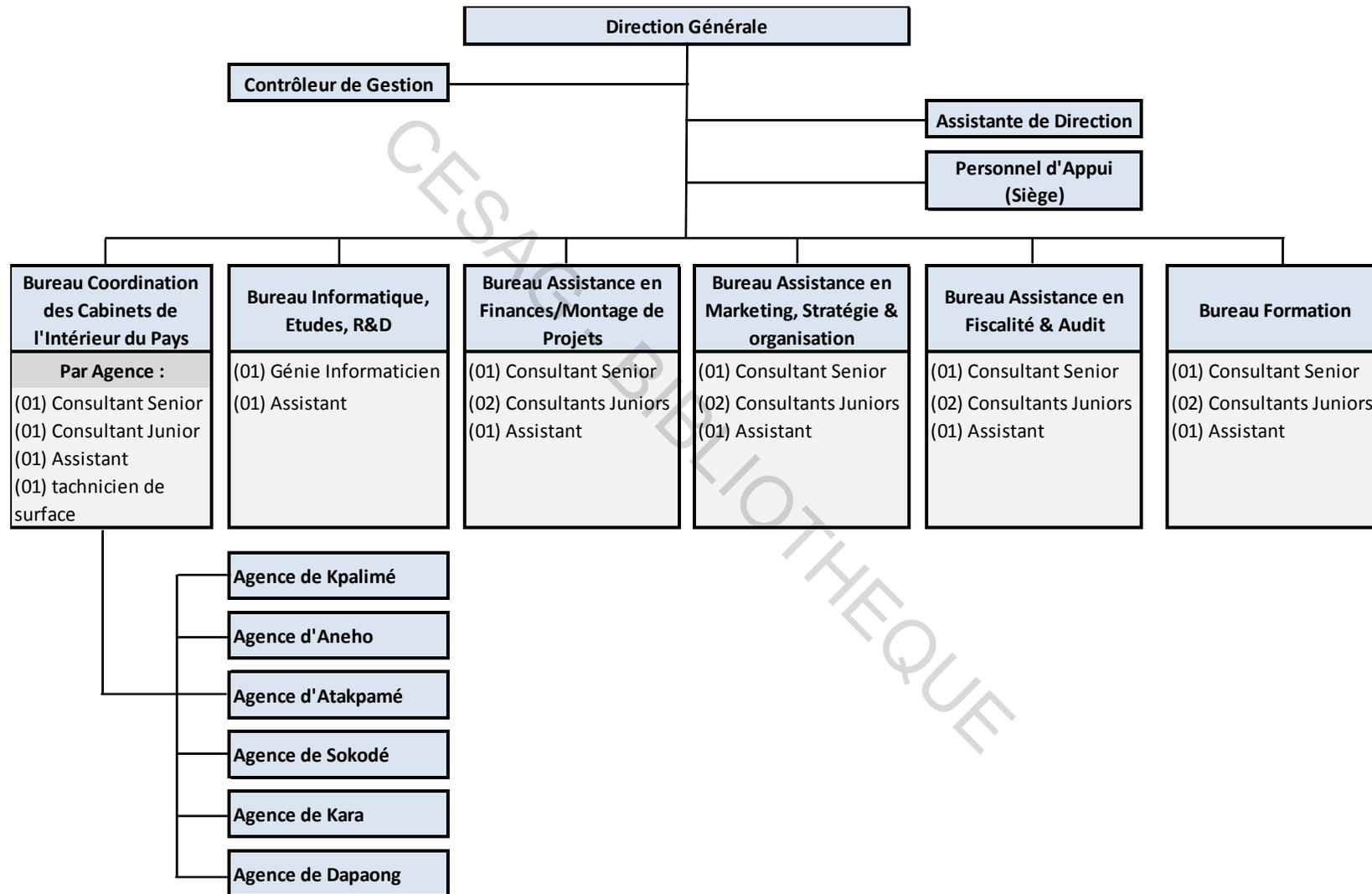
- [6]. Africappractice (2005), *Access to finance: profiles of African SMEs*, Jetro London
- [7]. Banque Mondiale (2011, 2012, 2013), *Doing Business*, Rapport.
- [8]. BCEAO (2002), *Instructions aux Directions nationales N°4/AC/02 relatives au dispositif des accords de classement*, 24 p.
- [9]. CED/HCCI, République française (2008), *Propositions pour favoriser le développement des PME africaines*, Rapport et projet de propositions, 91 p.
- [10]. DOUMBIA Soumaila, Doctorant (2009), *Le sous-financement des entreprises dans un contexte de surliquidité bancaire : le paradoxe de l'UEMOA*, Laboratoire CREPPEM à l'UPMF de Grenoble, 17 p.
- [11]. Golo Yao Nukunu, Université de Lomé (2012), *Déterminants de l'Entrepreneuriat au Togo*, Rapport de Recherche du FR-CIEA N°20/12, 48 p.
- [12]. Michel Lecerf et Al (2009), *Guide faire des affaires et investir au Togo : étude juridique et institutionnelle*, Landwell & Associés, 67 p.

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

Figure 6 : Organigramme de Global Finance-Conseils SARL



ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Dans le cadre de la Création d'une Structure d'Accompagnement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Togo, nous vous invitons à participer à cette enquête.

1. Considérez-vous, aujourd'hui, être suffisamment conseillé(e) dans votre entreprise ?

- OUI
- NON

Si NON, dans quel(s) domaine(s) souhaiteriez-vous être conseillé(e) ?

- Communication
- Droit,
- fiscalité
- Stratégie/organisation
- Informatique
- Finances-management (gestion financière, montage de projet,...)
- Marketing
- Distributions
- Ressources humaines
- Production

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

- Collègue/ami
- Conseil extérieur à l'entreprise (avocat, notaire, expert-comptable)
- La chambre de commerce et la chambre des métiers
- Une association des chefs d'entreprise
- Un cabinet spécialisé en conseils d'entreprise
- Un consultant free-lance
- Autre(s) personne(s) (*préciser si possible,*)
- Personne

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 ?
- Expert-comptable
 - Avocat, notaire
 - Cabinet spécialisé en conseils d'entreprise
 - Autres (*préciser.....*)
5. Si vous devriez travailler avec une structure de conseils, qu'attendriez-vous principalement ? (*classer de 1 à 3 les critères suivants de choix d'un cabinet de conseils*)
- Multi compétences
 - Rapidité
 - Disponibilité
 - Interlocuteur unique
 - Proximité
 - Tarifs corrects
 - Autres (*préciser.....*)
6. En général, quel est votre budget pour payer un tel service ? ***
Montant (en chiffres) :..... F CFA.
7. Comment vous choisiriez votre cabinet de conseils ?
- Demander conseil à un ami
 - Regarder sur les pages jaunes
 - Visiter internet
 - Lancer un appel d'offre dans la presse

Nous envisageons de créer une Structure qui offrira des conseils, la formation et de l'assistance-suivi dans la gestion de vos entreprises :

8. Combien seriez-vous prêts à payer/an ?
Montant (en chiffres) : F CFA
9. Dans combien de temps voudriez-vous recevoir la proposition de solution à vos problèmes ?
10. Quelles formes de restitutions de résultats préféreriez-vous ?
.....
.....
11. Que pensez-vous du prix de 250 000 F CFA minimum pour un service de Conseils ou d'assistance?
 Moins cher
 Acceptable
 Trop cher
12. Que pensez-vous du prix de 500 000 F CFA minimum pour un service de formation ?
 Moins cher
 Acceptable
 Trop cher
13. Seriez-vous prêt à acheter ce service ?
- OUI
- NON
14. Seriez-vous prêt à signer un contrat avec votre cabinet de conseil ?
- OUI
- NON

ANNEXE 3

COUTS DU PROJETTableau 7 : Coût total du projet

COUT DU PROJET	
Libellés	Montant
Immobilisations incorporelles	7 904 138
<i>Frais d'établissement</i>	<i>1 362 750</i>
<i>Frais d'études, Recherches & Dév.</i>	<i>3 540 000</i>
<i>Site internet, Logiciel & applications "PRP"</i>	<i>2 625 000</i>
<i>Divers</i>	<i>376 388</i>
Immobilisations corporelles	50 990 000
<i>Matériel et mobilier de bureau</i>	<i>24 240 000</i>
<i>Acquisitions, installations, travaux & agencements</i>	<i>7 350 000</i>
<i>Matériel de transport</i>	<i>19 400 000</i>
Immobilisations financières	4 500 000
<i>Caution/loyer</i>	<i>4 500 000</i>
Total Coût du projet	63 394 138

Tableau 8 : Immobilisation Incorporelles

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	
<i>Eléments</i>	<i>Montant</i>
Frais d'établissement	1 362 750
Frais d'études, Recherches & Dév.	3 540 000
Site internet, Logiciel & applications "PRP"	2 625 000
Divers	376 388
TOTAL	7 904 138

Détail Frais d'établissement

<i>Nature des frais</i>	<i>Montant</i>
Droit d'enregistrement	30 500
Honoraires du Notaire	200 000
Dossier d'exercer	5 000
Timbres fiscaux	25 000
Frais d'immatriculation	102 250
Publicité de départ	1 000 000
TOTAL	1 362 750

Détail Frais d'études, Recherches & Dév.

<i>Nature des frais</i>	<i>Montant</i>
Frais d'étude, recherches et dév.	2 950 000
Autres	590 000
TOTAL	3 540 000

Détail Autres Immobilisations Incorporelles

<i>Nature des frais</i>	<i>Montant</i>
Coût / logiciel PRP	1 000 000
Coût/Site internet	1 500 000
Autres	125 000
TOTAL	2 625 000

Tableau 9 : Immobilisation Corporelles

IMMOBILISATIONS CORPORELLES	
Postes	Montant
Matériel et mobilier de bureau	24 240 000
Acquisitions, installations, travaux & agencements	7 350 000
Matériel de transport	19 400 000
TOTAL	50 990 000

Détail Matériel et Mobiliers de bureau

Nature des équipements	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Ordinateur portable HP	31	250 000	7 750 000
Ecran supplémentaires HP	0	25 000	0
Ordinateur de bureau HP	26	300 000	7 800 000
Photocopieuse-Imprimante	14	300 000	4 200 000
Split Olizair	10	120 000	1 200 000
Salon pour la Direct° Générale	1	500 000	500 000
Table de travail	29	50 000	1 450 000
Mobilier/ salle d'accueil	10	25 000	250 000
Chaises	29	10 000	290 000
bureau complet	8	100 000	800 000
TOTAL			24 240 000

Détail Acquisitions, Installations, Travaux & Agencements

Eléments	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Groupe électrogène	1	1 500 000	1 500 000
Réseau informatique	1	2 500 000	2 500 000
Serveur + coffret	1	2 000 000	2 000 000
Onduleur central	1	1 000 000	1 000 000
Divers			350 000
TOTAL			7 350 000

Détail Matériel de Transport

Eléments	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Voiture 4x4	1	7 000 000	7 000 000
Mini Bus	2	5 000 000	10 000 000
Motos	6	400 000	2 400 000
TOTAL			19 400 000

ANNEXE 4

CHIFFRE D'AFFAIRES, CHARGES D'EXPLOITATION & RESULTATS PREVISIONNELS**Tableau 10 : Chiffre d'Affaires prévisionnels HT de Global Finance-Conseils SARL**

<i>Eléments du Chiffre d'Affaires</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Ventes de livrable "PRP"	0	25 000 000	50 000 000	62 500 000	87 500 000
Ventes de services	25 000 000	105 750 000	187 750 000	241 750 000	287 750 000
<i>* Assistance/Finances (analyse périodique)</i>	<i>0</i>	<i>20 000 000</i>	<i>40 000 000</i>	<i>60 000 000</i>	<i>70 000 000</i>
<i>* Ventes/ Montage de Projets</i>	<i>0</i>	<i>5 750 000</i>	<i>7 750 000</i>	<i>11 750 000</i>	<i>17 750 000</i>
<i>* Assistance/conseil Fiscalité & Audit</i>	<i>5 000 000</i>	<i>30 000 000</i>	<i>40 000 000</i>	<i>50 000 000</i>	<i>60 000 000</i>
<i>* Assistance/conseil Marketing</i>	<i>10 000 000</i>	<i>30 000 000</i>	<i>60 000 000</i>	<i>80 000 000</i>	<i>80 000 000</i>
<i>* Assistance/conseil Stratégie & Organisation</i>	<i>10 000 000</i>	<i>20 000 000</i>	<i>40 000 000</i>	<i>40 000 000</i>	<i>60 000 000</i>
Ventes/Formation	0	15 000 000	20 000 000	30 000 000	35 000 000
CAHT Total	25 000 000	145 750 000	257 750 000	334 250 000	410 250 000

Tableau 11 : Budget des Ressources Humaines du Cabinet

<i>Poste du personnel</i>	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Directeur Général (1)	1 500 000	6 300 000	10 800 000	10 800 000	12 600 000	42 000 000
Assistant(e) de Direction (1)	300 000	1 800 000	2 700 000	2 700 000	3 600 000	11 100 000
Consultant senior (11)	3 000 000	12 600 000	25 200 000	43 200 000	52 200 000	136 200 000
Contrôleur de Gestion (1)	0	2 520 000	3 600 000	4 500 000	4 500 000	15 120 000
Consultant junior (14)	0	17 280 000	27 000 000	37 800 000	41 580 000	123 660 000
Assistant (11)	0	9 000 000	12 600 000	20 700 000	28 710 000	71 010 000
Responsable Administratif & Financier (1)	0	2 400 000	3 600 000	4 200 000	4 200 000	14 400 000
Agent comptable (1)	0	1 800 000	2 700 000	3 150 000	3 420 000	11 070 000
Agent de recouvrement (1)	0	1 800 000	2 700 000	3 150 000	3 420 000	11 070 000
Commercial (1)	0	1 800 000	2 700 000	3 150 000	3 420 000	11 070 000
Chauffeur (3)	100 000	1 800 000	2 883 000	2 883 000	3 069 000	10 735 000
Technicien de surface (8)	70 000	1 080 000	3 240 000	3 456 000	4 698 000	12 544 000
Masse Salariale Brute/année	4 970 000	60 180 000	99 723 000	139 689 000	165 417 000	469 979 000
<i>Charges Sociales & Patronales/année (*)</i>	<i>1 167 950</i>	<i>14 142 300</i>	<i>23 434 905</i>	<i>32 826 915</i>	<i>38 872 995</i>	<i>110 445 065</i>
Masse Salariale Brute Annuelle	6 137 950	74 322 300	123 157 905	172 515 915	204 289 995	580 424 065

(*) CHARGES SOCIALES & PATRONALES

<i>Nature de la charge</i>	<i>Barème</i>
Taxe sur Salaire (TS)	7,00%
CNSS	16,50%
Total Charges	23,50%

Tableau 12 : Charges d'exploitation prévisionnelles du Cabinet

<i>Eléments de charges</i>	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Charges Extérieures	13 420 000	46 740 000	44 725 200	42 240 400	61 755 600	208 881 200
<i>Loyer</i>	200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	18 000 000	21 800 000
<i>Entretien et réparations (locaux, matériel)</i>	0	1 500 000	1 500 000	2 000 000	2 000 000	7 000 000
<i>Eau (en terme de facture à payer)</i>	20 000	600 000	600 000	600 000	600 000	2 420 000
<i>Frais d'électricité</i>	100 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	24 100 000
<i>Internet (en terme de facture à payer)</i>	100 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	9 700 000
<i>Frais postaux & de téléphone</i>	400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	10 000 000
<i>Fourniture de bureau (papiers rame, ancre, etc.)</i>	400 000	7 200 000	8 400 000	9 600 000	12 000 000	37 600 000
<i>Assurances (matériel de transport)</i>	0	300 000	501 200	552 400	603 600	1 957 200
<i>Carburant</i>	0	2 640 000	4 224 000	4 488 000	4 752 000	16 104 000
<i>Frais de formation du personnel</i>	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	12 500 000
<i>Documentation</i>	1 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	13 000 000
<i>Honoraires (notaire, commissaire aux comptes, ...)</i>	700 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	16 700 000
<i>Transport, déplacement, missions</i>	5 000 000	8 000 000	5 000 000	2 500 000	2 500 000	23 000 000
<i>Publicité</i>	3 000 000	5 000 000	3 000 000	1 000 000	1 000 000	13 000 000
Impôts et Taxes	250 000	1 457 500	2 577 500	3 342 500	4 102 500	11 730 000
<i>Taxe professionnelle, TOM, etc.</i>	250 000	1 457 500	2 577 500	3 342 500	4 102 500	11 730 000
Charges de Personnel	6 137 950	74 322 300	123 157 905	172 515 915	204 289 995	580 424 065
<i>Rémunérations salariales</i>	4 970 000	60 180 000	99 723 000	139 689 000	165 417 000	469 979 000
<i>Charges sociales & patronales</i>	1 167 950	14 142 300	23 434 905	32 826 915	38 872 995	110 445 065
Charges Financières	75 000	2 500 000	2 000 000	1 500 000	1 000 000	7 075 000
<i>Intérêts sur emprunt</i>	0	2 000 000	1 500 000	1 000 000	500 000	5 000 000
<i>Autres frais bancaires</i>	75 000	500 000	500 000	500 000	500 000	2 075 000
Remboursement/Emprunt		5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	20 000 000
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	19 882 950	130 019 800	177 460 605	224 598 815	276 148 095	828 110 265

Tableau 13 : Compte de Résultat prévisionnel de Global Finance-Conseils

Eléments	2013	2014	2015	2016	2017
Chiffre d'affaires HT (SIG 1)	25 000 000	145 750 000	257 750 000	334 250 000	410 250 000
Charges Extérieures	13 420 000	46 740 000	44 725 200	42 240 400	61 755 600
Autres charges	0	4 674 000	4 472 520	4 224 040	6 175 560
Valeur Ajoutée (SIG 2)	11 580 000	94 336 000	208 552 280	287 785 560	342 318 840
(VA/CAHT)*100	46,32%	64,72%	80,91%	86,10%	83,44%
Subventions d'exploitation	0	0	0	0	0
Impôts et Taxes	250 000	1 457 500	2 577 500	3 342 500	4 102 500
Charges de Personnel	6 137 950	74 322 300	123 157 905	172 515 915	204 289 995
Excédent Brut d'Exploitation (SIG 3)	5 192 050	18 556 200	82 816 875	111 927 145	133 926 345
(EBE/CAHT)*100	20,77%	12,73%	32,13%	33,49%	32,65%
Dotations aux amortissements et prov.	860 471	8 774 828	11 146 828	12 518 828	12 678 828
Autres produits	0	0	0	0	0
Résultat d'Exploitation (SIG 4)	4 331 579	9 781 373	71 670 048	99 408 318	121 247 518
(RE/CAHT)*100	17,33%	6,71%	27,81%	29,74%	29,55%
Produits financiers	0	0	0	0	0
Charges financières	75 000	2 500 000	2 000 000	1 500 000	1 000 000
Résultat financier (SIG 5)	-75 000	-2 500 000	-2 000 000	-1 500 000	-1 000 000
Résultat des AO (SIG 6)	4 256 579	7 281 373	69 670 048	97 908 318	120 247 518
Produits HAO	0	0	0	0	0
Charges HAO	0	0	0	0	0
Résultat HAO (SIG 7)	0	0	0	0	0
Résultat Courant avt Impôt (SIG 8)	4 256 579	7 281 373	69 670 048	97 908 318	120 247 518
Participation des salariés	0	0	0	0	0
Impôt sur le résultat	0	2 184 412	20 901 014	29 372 495	36 074 255
Résultat Net (SIG 9)	4 256 579	5 096 961	48 769 033	68 535 822	84 173 262
(RN/CAHT)*100	17,03%	3,50%	18,92%	20,50%	20,52%
Cash-Flow prévisionnel (ou CAF)	5 117 050	13 871 788	59 915 861	81 054 650	96 852 090
Actualisation= $(1+i)^{-n}$; $i=20\%$ $n=[0;4]$	1,0000	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
CAF actualisées	5 117 050	11 559 824	41 608 237	46 906 626	46 707 219
CAF actualisées cumulées	5 117 050	16 676 874	58 285 110	105 191 736	151 898 955
VAN (au taux $i = 20\%$)	88 504 818			TRI	69%

ANNEXE 5

PLAN DE FINANCEMENT PREVISIONNELTableau 14 : Plan de Financement Initial du Cabinet

Postes	dès 2013
BESOINS (durables)	Montant
Immobilisations incorporelles	7 904 138
<i>Frais d'établissement</i>	1 362 750
<i>Frais d'études, Recherches & Dév.</i>	3 540 000
<i>Site internet, Logiciel & applications "PRP"</i>	2 625 000
<i>Divers</i>	376 388
Immobilisations corporelles	31 470 000
<i>Matériel et mobilier de bureau</i>	12 120 000
<i>Acquisitions, installations, travaux & agencements</i>	7 350 000
<i>Matériel de transport</i>	12 000 000
Immobilisations financières	4 500 000
<i>Caution/loyer</i>	4 500 000
Remboursement du capital/emprunt	-
FR	-
TOTAL	43 874 138
RESSOURCES (durables)	Montant
Capitaux propres	30 000 000
<i>Capital social</i>	10 000 000
<i>Apport en compte courants d'associés</i>	20 000 000
Emprunts	20 000 000
<i>Emprunts bancaires</i>	20 000 000
<i>Autres emprunts</i>	-
Divers	-
<i>Lignes de subventions d'investissements</i>	-
CAF	-
TOTAL	50 000 000
ECART = Total Ressources - Total Besoins	6 125 863

Tableau 15 : Répartition de l'Investissement global entre 2013 - 2017

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Coût du projet/ Année	25 814 138	18 060 000	11 860 000	6 860 000	800 000	63 394 138

Tableau 16 : Plan des Amortissements annuels prévisionnels

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Amortissement/ Année	860 471	8 774 828	11 146 828	12 518 828	12 678 828	45 979 781

Plan d'Amortissements Annuels prévisionnels (Détailé)

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
	Investissements Annuels					
Amort. Prévisionnels	25 814 138	18 060 000	11 860 000	6 860 000	800 000	63 394 138
2013	860 471					860 471
2014	5 162 828	3 612 000				8 774 828
2015	5 162 828	3 612 000	2 372 000			11 146 828
2016	5 162 828	3 612 000	2 372 000	1 372 000		12 518 828
2017	5 162 828	3 612 000	2 372 000	1 372 000	160 000	12 678 828
2018	4 302 356	3 612 000	2 372 000	1 372 000	160 000	11 818 356
2019	25 814 138	18 060 000	2 372 000	1 372 000	160 000	3 904 000
2020			11 860 000	1 372 000	160 000	1 532 000
2021				6 860 000	160 000	160 000
2022					800 000	63 394 138

ANNEXE 6

BUDGET DE TRESORERIE**Tableau 17 : Budget de trésorerie du Cabinet sur les 12 premiers mois**

Eléments 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
SOLDE EN DEBUT DE MOIS	6 125 863	8 684 388	11 242 913	12 553 763	13 864 613	15 175 463	16 486 313	17 797 163	19 108 013	20 418 863	21 729 713	23 040 563
ENCAISSEMENTS DU MOIS												
Recettes d'exploitation (CAHT)	12 500 000	12 500 000	12 145 833	12 145 833	12 145 833	12 145 833	12 145 833	12 145 833	12 145 833	12 145 833	12 145 833	12 145 833
Autres encaissements (Emprunt bancaire)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Encaissements du mois	12 500 000	12 500 000	12 145 833									
DECAISSEMENTS DU MOIS												
Dépenses d'exploitation	9 941 475	9 941 475	10 418 317									
Loyer	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Entretien et réparations (locaux, matériel)	0	0	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000
Eau (en terme de facture à payer)	10 000	10 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Frais d'électricité	50 000	50 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Internet (en terme de facture à payer)	50 000	50 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Frais postaux & de téléphone	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Fourniture de bureau (papiers rame, ancre, etc.)	200 000	200 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Assurances (matériel de transport)	0	0	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Carburant	0	0	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000
Frais de formation du personnel	1 250 000	1 250 000	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333	208 333
Documentation	500 000	500 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Honoraires (notaire, commissaire aux cptes, etc.)	350 000	350 000	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333	333 333
Transport, déplacement, missions	2 500 000	2 500 000	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667
Publicité	1 500 000	1 500 000	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667
Taxe professionnelle, TOM, etc.	125 000	125 000	121 458	121 458	121 458	121 458	121 458	121 458	121 458	121 458	121 458	121 458
Rémunérations salariales	2 485 000	2 485 000	5 015 000	5 015 000	5 015 000	5 015 000	5 015 000	5 015 000	5 015 000	5 015 000	5 015 000	5 015 000
Charges sociales & patronales	583 975	583 975	1 178 525	1 178 525	1 178 525	1 178 525	1 178 525	1 178 525	1 178 525	1 178 525	1 178 525	1 178 525
Intérêts sur emprunt	0	0	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667
Autres frais bancaires	37 500	37 500	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667
Autres dépenses (Remboursmt/Emprunt, etc.)	0	0	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667
Total Décaissements du mois	9 941 475	9 941 475	10 834 983									
SOLDE DU MOIS	2 558 525	2 558 525	1 310 850									
SOLDE FIN DE MOIS	8 684 388	11 242 913	12 553 763	13 864 613	15 175 463	16 486 313	17 797 163	19 108 013	20 418 863	21 729 713	23 040 563	24 351 413

Table des matières

Avant – Propos	Page i
Dédicace	Page ii
Remerciements	Page iii
Liste des Sigles et Abréviations	Page iv
Liste des Tableaux et Figures	Page vi
Sommaire	Page vii
Introduction	Page 1
Chapitre 1: L'accompagnement des PME au Togo	Page 5
I. Diagnostic de l'environnement des PME au Togo	Page 5
1. Environnement politique et économique	Page 5
2. Environnement Juridique	Page 7
3. Environnement institutionnel	Page 11
II. Carte réglementaire et institutionnel de l'accompagnement des PME	Page 12
1. La Charte des PME/PMI	Page 12
2. Le Guichet Unique	Page 14
III. Analyse du secteur et de la concurrence	Page 15
1. Environnement du projet	Page 15
1.1. Les atouts du secteur	Page 15
1.2. Les facteurs clés du succès	Page 17
1.3. Les risques du secteur	Page 17
2. La demande du secteur	Page 17
2.1. Analyse de la demande passée et actuelle	Page 18
2.2. Estimation de la demande future	Page 18
3. L'offre du secteur	Page 19
3.1. La capacité du secteur	Page 19
3.2. La structure des coûts	Page 20
3.3. Economie du secteur	Page 20
4. L'offre de Global Finance-conseils	Page 21
5. L'intensité concurrentielle	Page 22
Chapitre 2 : Présentation du Cabinet Global Finance-Conseils SARL	Page 23
I. Description du cabinet Global Finance-Conseils	Page 23
1. Mission, vision, objectifs et forme juridique	Page 23
1.1. La mission	Page 23
1.2. La vision	Page 23
1.3. Les objectifs	Page 24
1.4. La forme juridique du Cabinet Global Finance-Conseils	Page 24
2. Positionnement stratégique de Global Finance-Conseils	Page 26
3. Organisation de Global finance-Conseils SARL	Page 29
II. Stratégie marketing, ressources humaines et opérationnelle	Page 30
1. La stratégie marketing	Page 30
1.1. Les services à offrir par Global Finance-Conseils	Page 31
1.2. La politique de prix	Page 32

1.3. La politique de distribution	Page 32
a. Prestations sur place	Page 32
b. Prestations par internet	Page 32
1.4. La politique de promotion	Page 33
2. Le plan de ressources humaines	Page 34
3. Le plan opérationnel	Page 35
Chapitre 3 : Coût du projet et modalités de financement	Page 37
I. Coût du projet, chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité	Page 37
1. Coût du projet	Page 37
1.1. Les immobilisations incorporelles	Page 37
1.2. Les immobilisations corporelles	Page 37
2. Chiffre d'affaires prévisionnel	Page 38
3. Rentabilité du projet	Page 38
II. Besoin en Fonds de Roulement, Plan de financement et Budget de Trésorerie ..	Page 39
1. Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	Page 39
2. Plan de financement prévisionnel	Page 40
3. Budget de Trésorerie	Page 41
III. Compte de résultat prévisionnel de Global Finance-Conseils SARL	Page 42
Conclusion	Page 43
Références bibliographiques	Page 45
Annexes	Page 46
Annexe 1 : Organigramme de Global Finance-Conseils SARL.....	Page 47
Annexe 2 : Questionnaire d'enquête	Page 48
Annexe 3 : Coûts du projet	Page 51
Annexe 4 : Chiffre d'affaires, Charges d'exploitation & Résultats prévisionnels	Page 54
Annexe 5 : Plan de financement prévisionnel.....	Page 58
Annexe 6 : Budget de trésorerie.....	Page 60
Table des matières	Page 61