



Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

- CESAG -

Master in Banking and Finance

- MBF -

Année Académique : 2014-2015

Option: Marchés financiers et finance d'entreprise



Projet professionnel

**MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE
SOCIETE IMMOBILIERE CHARGEE D'OFFRIR
DES LOGEMENTS SOCIAUX AU TOGO: CAS DE
GOLFE IMMOBILIER**

Présenté par :

LAMBONI Yedouman Nicole

MBF 14° Promotion

Sous la supervision de :

M. Ibrahima Mboulé FALL

Enseignant permanent au CESAG

Dakar, juin 2015

DEDICACE

Je dédie ce projet professionnel à :

- mes parents KONLAMBIGUE Georgette et feu LAMBONI Lamoussa ;
- ma grand-mère KONLAMBIGUE Véronique, ma tante Chérита, ainsi qu'à mes oncles Éric, Nestor, Rodrigue, Lionel, Joël, pour les multiples efforts et sacrifices consentis dans mon éducation et pour leurs prières ;
- ma sœur, mes cousins, aux familles KEKE et AMEGANDJI pour leur soutien indéfectible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous rendons grâce à Dieu, notre créateur pour nous avoir donné le souffle de vie et assister tout au long de cette formation et pour nous avoir permis d'atteindre cet objectif.

Par ailleurs, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à notre formation académique et à la réalisation de ce projet. Nos remerciements vont à l'endroit :

- des autorités du **CESAG** pour le cadre et les infrastructures éducatifs mis à notre disposition ;
- de la coordination du Projet master Banque et Finance, spécialement le **Professeur Alain KENMOGNE SIMO** Coordonnateur du Master banque et finance (MBF) et **Mme Chantal OUEDRAOGO** qui n'ont ménagé aucun effort, pour la promotion du programme ;
- de M. **Aboudou OUATTARA**, pour son aide et sa disponibilité inconditionnelle dans l'élaboration de ce thème ;
- de M. Ibrahima **Mboulé FALL** professeur permanent au **CESAG**, notre encadreur pour son immense concours ;
- du corps professoral du Master Banque et Finance, pour la qualité de la formation ;
- des collègues du Master banque et finance promotion 14, pour leur soutiens, l'esprit de collaboration et d'amitié dont nous avons tous bénéficié tout au long de la formation ;
- de tous ceux qui ont de près ou de loin apporté leur aide positive à notre endroit durant notre séjour à Dakar.

SOMMAIRE

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sommaire	iii
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux et figures	vi
Introduction	1
Chapitre 1 : CONTEXTE DES LOGEMENTS SOCIAUX AU TOGO	5
I. CONTEXTE	5
II. ACTEURS DU SECTEUR DE L'HABITAT TOGOLAIS	6
1. Les acteurs étatiques	7
2. Les acteurs paraétatiques	9
3. Les acteurs non-étatiques	9
4. Les acteurs privés	10
5. Les acteurs du système financier et bancaire dans le secteur de l'urbanisme et de l'habitat/ logement	12
6. Le cadre juridique et réglementaire de l'urbanisme et de l'habitat	12
III. ÉTAT DES LIEUX DU SECTEUR DE L'HABITAT	14
1. Caractéristiques de l'Habitat	14
2. Parc de logement	16
Chapitre 2 : PRESENTATION DE GOLFE IMMOBILIER, DE SON POSITIONNEMENT ET DE SON PLAN MARKETING	17
I. DESCRIPTION DE LA SOCIETE	17
1. Forme juridique	17
2. Mission, Vision et valeurs	17
II. PLAN MARKETING	18
1. Analyse de marché	18
2. Analyse SWOT	22
3. Stratégie marketing de la société	23
III. ÉTUDES ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE	25
1. Étude organisationnelle	25
2. Étude technique	28

Chapitre 3 : COÛT, MODALITÉS DE FINANCEMENT ET RENTABILITÉ DE GOLFE IMMOBILIER	32
I. COÛT DE LA MISE EN PLACE DE GOLFE IMMOBILIER.....	32
1. Coût global de création	32
II. MODALITÉS DE FINANCEMENT.....	33
1. Plan de Financement	33
III. ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS ET BUDGET.....	35
1. Compte de résultat	35
2. Bilan.....	38
3. Budget de trésorerie	39
IV. RENTABILITE ET RISQUES	42
1. Rentabilité.....	42
2. RISQUES.....	42
CONCLUSION	44
BIBLIOGRAPHIE	viii
ANNEXES	xi
TABLE DES MATIERES	xvii
RESUME.....	xxi
ABSTRACT	xxi

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ATUL : Association Togolaise des Urbanistes Libéraux» (ATUL)
- BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
- CCLC : Centre de la construction et du logement de Cacadivi.
- CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest.
- CESAG : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion
- DGUH : Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat
- DGUHMHPI : La Direction Générale de l'Urbanisme, du Développement Municipal, de l'Habitat et du Patrimoine Immobilier (DGUDMHPI)
- FSDH : Fonds Spécial de Développement de L'Habitat
- MUH : Ministère de l'urbanisme et de l'habitat
- ONAT : Ordre National des Architectes du Togo (ONAT)
- OGT : Ordre des Géomètres du Togo (OGT),
- SETU : Société d'Équipement des terrains Urbains
- SNTPT : Syndicat National des Géomètres et Topographes Privés du Togo (SNTPT)
- UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1 : Promoteurs immobiliers et leurs réalisations.....	11
Tableau 2 : Analyse SWOT.....	23
Tableau 3 : Répartition spatiale par types de logements.....	24
Tableau 4 : Le personnel prévisionnel.....	25
Tableau 5 : ORGANISATION FONCTIONNELLE.....	27
Tableau 6 : Programme de production.....	29
Tableau 7 : Coût de production.....	30
Tableau 8 : Les besoins matérielles.....	31
Tableau 9 : Coût de mise en place (immobilisations corporelles et incorporelles).....	32
Tableau 10 : Plan de financement initial.....	34
Tableau 11 : Remboursement de l'emprunt.....	34
Tableau 12 : Compte de résultat prévisionnel.....	37
Tableau 13 : Bilan.....	38
Tableau 14 : Budget de trésorerie mensuelle (2017).....	40
Tableau 15 Plan de trésorerie annuel.....	41

Figures

Figure 1 Organigramme de GOLFE IMMOBILIER.....	26
Figure 2 : Evolution du BFR.....	33
Figure 3 : Évolution CA, charges d'exploitation et Résultat net.....	35
Figure 4: Evolution du fond de roulement.....	38

Annexes

Annexe 1 : Échéancier des flux financiers.....	xii
Annexe 2 : Renouvellement des immobilisations.....	xiii
Annexe 3 Calcul du TRI (la méthode soustractive).....	xiv
Annexe 4 : Actualisation des cash-flows avec le CPMC.....	xv
Annexe 5 : Tableau d'amortissement technique.....	xv
Annexe 6 : TRI des actionnaires.....	xvi

INTRODUCTION

La croissance de la population de l'Afrique est aujourd'hui très forte. La natalité se maintient à un haut niveau par les habitudes acquises et le faible usage de la contraception¹. D'autre part, la mortalité a fortement diminué en raison des campagnes de vaccinations massives et des progrès de l'hygiène. Cette évolution induit une forte croissance des populations dans les régions urbaines qui a pour conséquence un déficit de logement avec des conséquences sur le niveau de salubrité.

Selon une étude de McKinsey Global Institute en 2012², les ménages urbains, vivant dans les logements insalubres à l'échelle mondiale sont au nombre de 330 millions et ont, par ailleurs, eu des tensions au niveau de leur revenu. Les projections actuelles de changements dans la composition des ménages, liées aux tendances actuelles, ont permis de conclure qu'au moins 1,6 milliards de personnes sont susceptibles de vivre dans un logement surpeuplé, inadéquat et dangereux ou d'avoir une situation financière tendue pour le paiement de logement. Dans cette perspective, au moins un tiers des citoyens serait face à un défi de logement. Pour cela, les pays avancés ont mis très tôt en place des politiques qui ont permis de fournir les ressources financières et matérielles nécessaires à la construction de logements sociaux.

En Afrique, le marché du financement du logement est sous-développé. En effet, très peu de produits financiers à long terme existent, et dans la plupart des cas, appartiennent à l'État. Il y a dès lors, un besoin urgent de développer des banques d'habitat et des produits financiers dans les pays de l'UEMOA, afin de libérer et d'accélérer les activités de construction et de développement. En effet, six (6) des huit (8) pays membres ont des banques d'habitat³. Le Togo a envisagé de se doter d'une banque de l'habitat. Mais cette initiative est restée au stade de projet depuis 2001.

Ce pays représente une superficie de 56 600 km², avec 6,2 millions d'habitants. En 2014, la population était estimée à près de 7 millions d'habitants, contre 6,2 millions lors du recensement général de la population et de l'habitat (RPGH4) de 2010, soit 1 298 153 ménages. L'offre de logements est bien insuffisante pour répondre à la demande des populations.

Le problème de logement au Togo est une réalité dont souffre la majorité des togolais. Il s'accroît plus par le phénomène de l'exode rural grandissant dans le pays. Selon le dernier recensement réalisé en 2010, plus de 37,7% de la population vivent désormais en ville.

¹ <http://www.grotius.fr/les-defis-de-la-demographie-africaine-lurbanisation-13/>

² McKinsey Global Institute (2012), p 18-23

³ Il s'agit du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte-d'Ivoire, du Mali, du Niger et du Sénégal.

Il pose dès lors un problème d'habitat, d'autant plus que 60% de cette nouvelle population urbaine vivent dans la pauvreté. Faute de moyens, ceux qui n'ont pas de soutien familial font recours à des toits de fortune. Cette situation entraîne d'inévitables problèmes d'habitat, conduisant à la recrudescence des bidonvilles. En effet, en 2005 le pourcentage d'habitants vivant dans les bidonvilles était estimé à 62% de la population urbaine totale. Cette part rapportée à la croissance annuelle de la population, surtout en milieu urbain, ne fait qu'augmenter, détériorant ainsi progressivement les conditions de vie⁴. Au cours de cette même période, la superficie de la ville a plus que doublée. La population rurale est de 62,3% ce qui implique également, une nécessité de logements dans ces régions.

On note que le déficit en matière de logements dans le pays, est essentiellement lié à l'insuffisance de financement dans ce secteur. En effet, nombreux sont les ménages qui épargnent en vue de se procurer leur logement. Face aux conditions difficiles liées à la construction mais surtout à l'obtention de crédits hypothécaires, les ménages se voient obligés de se construire des abris de fortune ou de vivre dans des maisons inachevées dans des conditions sanitaires déplorable. Les crédits hypothécaires ne sont pas développés au Togo. Dans les autres pays de la zone UEMOA, il existe des banques de l'habitat destinées à fournir ces services. L'immobilier étant un secteur qui nécessite un investissement à long terme, les banques togolaises ne développent pas beaucoup de services dans ce secteur, car elles sont limitées par la réglementation bancaire qui impose un CAPITAL ADEQUANCY RATIO de 8%.

Conscient de la situation qui prévaut en matière de logement au Togo, le gouvernement a mis en place un programme d'appui au logement dans la VISION TOGO 2030. Ce dernier vise à fournir un toit à chaque togolais et à réduire les bidonvilles liés à l'accroissement de la population. Néanmoins, le travail à abattre reste énorme compte tenu de l'absence d'une banque nationale de l'habitat. En effet, la présence d'une structure telle qu'une banque de l'habitat aurait été très bénéfique pour renouveler ce secteur. Il vient alors que la mise en place d'une société de fourniture de logements sociaux serait une alternative pour la résolution de ce problème que connaît le secteur de l'habitat togolais.

Au vu de tout ce qui précède, il se pose la question de savoir, quelles seraient les modalités de mise en place et de financement d'une agence immobilière chargée de fournir des logements économiques et sociaux au Togo?

Ce projet sera mis en place, afin d'apporter une solution à cette préoccupation.

⁴ TOGO Cartographie de la pauvreté (2011), p 3-50

L'objectif général de notre projet professionnel est de mettre en place une structure chargée de fournir des logements aux populations, à travers la définition des modalités de financement permettant d'assurer sa viabilité.

Plus spécifiquement, il s'agira:

- ❖ de présenter l'opportunité de la mise en place de la structure ;
- ❖ d'évaluer les ressources nécessaires à la mise en place de l'offre de logements sociaux au TOGO ;
- ❖ de présenter les modalités de financement et la rentabilité de l'activité de production et de commercialisation de logements sociaux.
- ❖ d'apprécier le risque

Ce projet comporte un intérêt pour nous, le TOGO et le CESAG.

Pour nous, ce projet renferme un grand intérêt, car il nous permettra d'avoir une connaissance approfondie sur des modalités de détermination des mécanismes de financement d'une agence immobilière de production et de la commercialisation de logements économiques et sociaux au TOGO. Il nous permettra également de remplir l'une des conditions nécessaires à l'obtention du Master en Banque et Finance qui est la production et la soutenance d'un rapport de projet professionnel.

Pour le TOGO, ce projet s'inscrit parfaitement dans la vision actuelle du gouvernement togolais qui visent à fournir des habitations saines aux populations afin de réduire les bidonvilles et ainsi parvenir à participer à la réalisation du souci premier du togolais lequel est d'acquérir sa propre maison. Ce choix se justifie par le fait qu'il contribuera à réduire les coûts d'acquisition de logements pour les ménages et à encourager le développement de la promotion immobilière du secteur privé.

Par ailleurs, il constitue une source de création d'emplois.

Pour le CESAG, ce projet lui permettra d'acquérir une documentation sur le sujet. La notoriété de l'institution en matière de référence documentaire pourrait parallèlement s'accroître.

Méthodologiquement, nous procéderons par une analyse sectorielle dans le but de faire une évaluation de l'offre et de la demande de logements. Considérant l'état d'avancement dans le secteur de l'habitat dans la sous-région, nous procéderont à une recherche documentaire sur

les différents ouvrages et sur l'internet, afin d'évaluer la rentabilité de la structure à partir des états d'exploitations et financiers. Ensuite, nous ferons ressortir les besoins de financement en suggérant des solutions de mobilisation de ressources conformément aux modalités de financement.

La présente étude s'articule ainsi autour de trois chapitres. Le premier présente le contexte des logements sociaux au TOGO à travers la présentation de l'évolution historique et l'organisation du secteur ; le second quant à lui, décrit la société GOLFE IMMOBILIER à travers sa présentation, son plan marketing, et son étude technique et organisationnelle. Enfin, le troisième décline les coûts, les modalités de financement, la rentabilité et les risques.

Chapitre 1 : CONTEXTE DES LOGEMENTS SOCIAUX AU TOGO

Dans ce chapitre, il est question du secteur de l'habitat togolais. Nous évoquerons principalement son évolution, son organisation, enfin, nous parlerons de l'état des lieux du parc de l'habitat effectué.

I. CONTEXTE

Le besoin naturel d'un abri demeure l'une des préoccupations majeures du Droit humain international⁵, telle qu'exprimée par la Résolution 42/146 sur *la réalisation du droit à un logement adéquat*.⁶ Tous les pays du monde ont consenti à cette nécessité de répondre au besoin en logement de leurs citoyens, en vue d'améliorer leurs conditions de vie : «un corps sain dans un environnement sain.» Et bien qu'étant classés pays en voie de développement ou pays sous-développés, les pays dits du tiers monde font eux-aussi d'énormes efforts dans ce sens.

C'est dans cette perspective que les Gouvernements qui se sont succédé au TOGO ont toujours pris à leur compte cette préoccupation majeure du Droit au logement⁷, en mettant en place des structures et mécanismes financiers, en vue de permettre à la population et au citoyen de disposer d'un logement décent, plus solide et viable.

C'est pourquoi, au TOGO, posséder sa propre habitation est une question d'honneur. Malgré l'importante proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté, le citoyen togolais fait beaucoup d'effort pour posséder une habitation ou même une parcelle de terrain.

Par ailleurs, il n'existe pas au TOGO, des logements à caractères économiques. En effet, la Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat (DGUH) n'est réellement devenue un acteur de la production de l'espace urbain de Lomé que suite aux apparitions des expropriations mal ou pas indemnisées. Elle s'est donné alors pour rôle d'assurer aux propriétaires la crédibilité du vendeur mais aussi la conformité des terres vendus avec le plan d'urbanisme préalablement défini.

⁵ CNUEH le millénaire urbain

⁶ Droit au logement, P1-54

⁷ Un droit humain fondamental stipulé par l'ONU et reconnu par des traités régionaux et de nombreuses constitutions nationales

Les constructions des premiers logements ont été faites par des particuliers. Elles ont commencé dans les années 1954 avec 2083 logements de fonction, affecté aux cadres de la fonction publique. Elles se sont poursuivies mais n'était pas de grande envergure et ont toujours été destinées aux cadres sauf pour quelques une cédé en location-vente (soit 611 par la CNSS) ou par vente au comptant (environ 125).

On en compte environ 4300 entre 1954 et 2001 soit 50 ans, contre une demande de 10000 par ans depuis les années 1990. Lomé, est donc resté une ville assez singulière dont la dynamique spatiale est restée le reflet de son évolution sociale.

Ceci explique les initiatives entreprises très tôt par le Gouvernement togolais pour offrir au plus grand nombre de ménages des logements décents par la création d'un Fonds Spécial pour le Développement de l'Habitat (FSDH) d'où ce slogan : «Un Togolais, Un Toit ».

À cet effet depuis 2001, le Gouvernement togolais, s'est lancé dans un vaste processus d'amélioration du secteur urbain et de l'habitat. Il a successivement adopté, le 9 mars 2001, une Déclaration de Politique Nationale du secteur Urbain qui prévoit, entre autres, de limiter la dégradation des conditions de vie en milieu urbain, et élaboré en juillet 2009, une Stratégie Nationale de Logement (SNL) qui prévoit de redynamiser le FSDH pour le rendre plus opérationnel et/ou pour explorer la possibilité de le transformer en une Banque de l'Habitat.

II. ACTEURS DU SECTEUR DE L'HABITAT TOGOLAIS

Le diagnostic du cadre institutionnel du secteur de l'Habitat et de l'Urbanisme révèle un grand nombre d'acteurs qui interviennent en matière d'Habitat et d'Urbanisme au TOGO avec la réorganisation des départements ministériels depuis 2012. Ces acteurs sont variés selon qu'on aborde le secteur de l'habitat ou celui de l'urbanisme. Il s'agit des acteurs :

- étatiques,
- paraétatiques,
- non-étatiques,
- privés et
- ceux du système financier et bancaire qui interviennent directement ou indirectement.

1. Les acteurs étatiques

1.1. Le ministère de l'habitat

Historiquement, le Ministère de l'urbanisme et de l'habitat a fait l'objet d'appellations diverses à travers les remaniements ministériels dans le temps suivant les priorités que les gouvernants entendaient donner au secteur prouvant par-là l'instabilité institutionnelle de ce département : en 12 ans ce ministère a connu 12 changements de nom soit une appellation par an. Les structures techniques du MUH sont organisées en administration centrale autour du secrétariat général et en services techniques logés à la direction générale (l'Arrêté N°0067/MUH/CAB du 04 mars 2013).

- **Le secrétariat général** assure le suivi et le contrôle de l'application des décisions du Ministère, il exerce la supervision des services centraux et extérieurs, il veille aux relations avec les usagers et les autres départements. Il dispose des services compétents en matière des études, de la planification, du suivi-évaluation et des statistiques.
- **La Direction Générale de l'Urbanisme, du Développement Municipal, de l'Habitat et du Patrimoine Immobilier (DGUDMHPI)** est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la politique nationale en matière d'urbanisme et des infrastructures et équipements urbains, de planifier, organiser, contrôler et coordonner les activités relatives à l'urbanisme et aux infrastructures et équipements urbains.

1.2. La Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat

La DGUH a pour mission d'appliquer la politique gouvernementale en matière d'urbanisme et d'habitat, préparer les différents documents et règlements d'urbanisme ainsi que les programmes en matière d'habitat, coordonner la programmation des équipements publics de toute nature et l'action des divers intervenants publics ou privés dans le domaine de l'habitat et décider de l'affectation des réserves administratives.

1.3. Le Réseau National d'observatoires de l'urbain, du logement et de la gouvernance locale

Ce réseau d'observatoires produit des indicateurs et les meilleures pratiques sur le secteur du logement.

1.4. Le Centre de la construction et du logement de Cacavéli (CCL)

Créé en 1968 et devenu opérationnel en 1970, le CCL a pour objet de mettre au point des matériaux de construction à coût réduit à partir des ressources locales, des procédés et méthodes de construction permettant d'améliorer les techniques traditionnelles existantes. Il a joué, à la fin des années 80, un rôle pilote en tant que Centre Sous régional de Recherches sur les Matériaux de Construction (CEREM) pour le Bénin, le Burkina, la Guinée, le Sénégal et le TOGO.

1.5. Le Fonds Spécial de Développement de L'Habitat

Le FSDH, créé sous forme d'institution publique, accorde son appui financier aux organismes intervenant dans la réalisation de programmes d'aménagement de terrains et de construction de logements sociaux, par la prise en charge du financement de tout ou partie des équipements socio collectifs. Le véritable problème du FSDH provient du transit de ses ressources par le Trésor Public qui n'arrive pas à les reverser du fait des difficultés financières de l'État.

1.6. La Société d'Équipement des terrains Urbains (SETU)

La SETU, comme sa sœur défunte, l'AGETU, a pour objet de (i) promouvoir la production de parcelles viabilisées en vue de satisfaire la demande des ménages à faibles revenus, (ii) entreprendre et mener toute initiative concourant à la production de l'habitat social sur l'ensemble des centres urbains du territoire national.

1.7. Les autres départements ministériels

- Le Ministère en charge de l'Énergie pour la fourniture du courant électrique aux ménages en agglomération ou dans les zones rurales.
- Le Ministère de la Santé pour les services de l'assainissement des agglomérations urbaines.
- Le Ministère de l'Environnement pour la mise en œuvre de la politique de la gestion des déchets dans les villes et agglomérations urbaine.

2. Les acteurs paraétatiques

Il s'agit des urbanistes, des architectes et des géomètres.

2.1. Les urbanistes

Ils sont, depuis mai 1991, organisés en une association dénommée «Association Togolaise des Urbanistes Libéraux» (ATUL). Ils sont, aujourd'hui, au nombre de vingt - deux et exercent la profession, à travers 8 bureaux d'études ou comme simple employé d'une administration

2.2. Les architectes

Ils sont environ cent douze (112) inscrits au tableau de l'Ordre National des Architectes du TOGO (ONAT) créé par la loi n° 90-02 du 04/01/90. Bon nombre d'entre eux, une cinquantaine, ont leur propre cabinet privé à Lomé.

2.3. Les géomètres

Regroupés au sein de l'Ordre des Géomètres du TOGO (OGT), ils sont une quinzaine au total de niveau ingénieur possédant pratiquement tous (12 au moins) leur propre cabinet à Lomé.

3. Les acteurs non-étatiques

Ils sont représentés par le Syndicat National des Géomètres et Topographes Privés du TOGO (SNTPT) et les notaires.

3.1. Syndicat National des Géomètres et Topographes Privés du Togo (SNTPT)

Il regroupe des géomètres de niveau technicien (Bac + 2) et des opérateurs topographes agréés. Ils sont les plus nombreux (une soixantaine) et sont implantés dans les principales villes du pays surtout les opérateurs topographes qui travaillent avec d'autres qui ne sont pas agréés. Ces derniers constituent le gros lot (millier). Ils sont formés sur le tas et opèrent souvent dans la clandestinité.

3.2. Les notaires

Ils sont à ce jour, une cinquantaine inscrits à la Chambre des Notaires du TOGO dont une quarantaine a installé leur étude notariale. La profession est organisée par la loi n° 2001/009 du 16 novembre 2001 fixant les statuts des notaires au TOGO.

Les acteurs suivants interviennent aussi dans le secteur de l'urbanisme et de l'habitat. Il s'agit des corps de la profession libérale (huissiers, notaires, avocats, commissaires-priseurs), des banques et établissements financiers, des promoteurs immobiliers, des entreprises de BTP et des partenaires techniques et financiers

4. Les acteurs privés

Ce sont des sociétés concessionnaires qui regroupent les Entreprises de Bâtiment et Travaux Publics. Dans cette profession, il convient de distinguer les entreprises qui sont agréées ayant de gros moyens et sont enregistrées au Ministère chargé des Travaux Publics et celles qui ne le sont pas pour diverses raisons (désintérêt pour les appels d'offres publics, préférence pour la clandestinité).

Ce Ministère classe les entreprises du BTP (routes, bâtiments, VRD), en quatre catégories (A, B, C et D), en fonction des montants des marchés réalisés. Cette classification permet de faire une distinction qui se réfère à la taille des entreprises : Grandes Entreprises et PME.

Les différentes catégories de promoteurs et leurs productions sont récapitulées dans le tableau ci-après

Tableau 1 : Promoteurs immobiliers et leurs réalisations

<i>PROMOTEURS</i> ⁽ⁱ⁾	Logements	Période	Observations
a. Producteurs de logement de fonction			
- État	2.083	1960/1985	Affectés aux cadres
- Sociétés industrielles	600	1960/2001	Affectés aux cadres
b. Institutions fermées			
- Société Immobilière Togolaise	416	1972/1994	Cédés en location-vente
- Société Togolaise de Promotion	0	0	---
c. Institution ayant abandonné l'activité			
- Banque Togolaise de Développement	420	1954/1978	Cédés en location-vente
d. Institutions en activité			
Caisse Nationale de Sécurité Sociale	611	1970/1980	Cédés en location-vente
- SITO-PROM	65	1998/1999	Vente au comptant
- GRUNITZKY	20	---	Vente au comptant
- BAKA	16	---	Vente au comptant
- SOPRIM	13	2000/2001	Vente au comptant
Total	4.244	1954/2001	

Source : SNL

NB : Aucun ménage à revenu faible ou moyen n'a eu accès à ces logements en raison de leur cherté.

5. Les acteurs du système financier et bancaire dans le secteur de l'urbanisme et de l'habitat/ logement

Le problème de logement a préoccupé depuis fort longtemps les institutions du système financier et bancaire au plan national. Comme on peut le constater, tout financement pour l'achat de terrain, la construction d'un logement ou la viabilisation des parcelles provient du monde bancaire ou du système financier.

Au TOGO, la plupart des banques et ~~établissements de micro-finance~~ interviennent dans le financement des opérations immobilières, c'est l'exemple de certaines banques au plan national (comme la BTB), de certaines Caisses de crédits (CET/Banque Populaire pour l'Épargne et le Crédit BPEC, de la CNSS), de certaines micro-finance (comme FUCEC, WAGES) et de certaines institutions financières internationales (UEMOA, BOAD, Shelter Afrique).

6. Le cadre juridique et réglementaire de l'urbanisme et de l'habitat

Le corpus juridique relatif à l'habitat et au foncier au plan international et au TOGO regroupe des instruments juridiques internationaux mais surtout des textes régionaux et nationaux dont nous parlerons dans les lignes suivantes.

6.1. Les Normes juridiques foncières régionales

Aux principaux textes internationaux, s'ajoutent des initiatives et travaux en cours dans le cadre de l'Union Africaine, de la CEDEAO et de l'UEMOA, lesquels sont relatifs à l'accès à la terre. De l'analyse de ces initiatives régionales et sous régionales relatives aux orientations et normes partagées en matière d'administration et de gestion du foncier, se dégage, entre autres, la nécessité :

- d'élaborer des législations foncières et les mesures d'application des politiques foncières;
- de transférer effectivement les compétences et ressources aux institutions foncières locales;
- d'améliorer le statut foncier des femmes;
- de respecter l'équité en vue de la promotion des femmes et des hommes vivant du secteur agricole;

- de renforcer les capacités des services de l'État, des collectivités locales et de la société civile en matière foncière;
- de mettre en place des tribunaux fonciers et des instances spécialisées de proximité;
- de faire participer les différentes catégories d'acteurs, y compris les femmes, aux structures de proximité.

Les textes mentionnés plus haut, posent les principes d'égalité devant la loi, d'égale protection de la loi, du respect de l'intégrité de la personne humaine, du droit à l'éducation, à la propriété, de la non-discrimination en raison du sexe etc.

Le TOGO ayant ratifié les dits instruments, devrait les internaliser dans sa législation nationale afin de permettre à la femme d'en tirer pleine jouissance autant que l'homme.

6.2. Les Normes juridiques nationales

Elles sont articulées autour de:

- a. La Constitution togolaise du 14 octobre 1992

La Constitution, actuellement en vigueur au TOGO qui, a été adoptée par référendum constitutionnel le 27 septembre 1992 et promulguée par le Président de la République le 14 octobre 1992.

- b. Décret foncier du 24 juillet 1906.
- c. La Loi n°60/26 du 5 août 1960 relative à la protection de la propriété foncière des citoyens togolais.
- d. Le Décret N° 67-228 du 29 octobre 1966 porte modification de certaines dispositions du décret de 1906.
- e. L'Ordonnance N° 12 du 06 février 1974 fixant le régime foncier et domanial.
- f. Le Décret N° 45-2016 du 1^{er} septembre 1945 réglementant au TOGO l'expropriation pour cause d'utilité publique.

Les normes citées ci-dessus, font référence à la gestion foncière des terres et à la réglementation en termes de litige foncier. Néanmoins, l'état a rédigé depuis peu un avant-projet sur le code foncier et domanial visant plus à développer le secteur immobilier du pays.

6.3. La réglementation bancaire

La réglementation bancaire sur secteur de l'habitat dans l'UEMOA, concerne en grande partie, la durée du crédit immobilier ainsi que son volume.

Elle s'articule autour de :

- Loi-cadre portant réglementation bancaire,
- Togo-Loi-2009-09-reglementation-bancaire,

Par ailleurs, on remarque selon la note d'analyse de la BCEAO⁸ que le Sénégal et la Côte d'Ivoire enregistrent les plus les montants et les taux les plus élevés de crédits hypothécaires.

La réglementation est recadrée autour de cinq options (crédits hypothécaires) qui présentent chacune les termes relatifs au contrat liant l'établissement bancaire au promoteur ou contractant.⁹

III. ÉTAT DES LIEUX DU SECTEUR DE L'HABITAT

Dans cette partie, nous nous pencherons sur la situation actuelle du secteur de l'habitat togolais en décrivant les conditions existantes sur le marché des logements. Nous parlerons dans cette perspective des caractéristiques et de la situation du parc de logement.

1. Caractéristiques de l'Habitat

Le secteur de l'habitat togolais se caractérise par un déficit grandissant entre l'offre et la demande de logement. Ce déficit croissant de logements peut être estimé à environ 250 000 au niveau national actuellement. Il est susceptible de passer à environ 500 000 en 2020, selon une étude du MUH. Cette croissance constante est essentiellement due au taux de croissance annuel de la population qui est de l'ordre de 2,6%.

Par ailleurs, le logement demeure plus inaccessible au TOGO que dans les autres pays de la sous-région. En effet, il faudrait environ 14 ans de PIB par habitant pour l'achat du logement le moins cher au TOGO contre en moyenne 12 ans dans les pays voisins.

Hormis la faiblesse du PIB, la base du manque de moyen est la faible rémunération dont bénéficient les travailleurs togolais. De plus, seulement 1/3 des parcelles de Lomé sont reliées à l'eau potable, ce qui emmène les habitants à vivre dans la précarité.

1.1. L'offre

L'offre est fragmentée et dominé par l'autopromotion. Cette dernière est estimée à environ 10 000 unités par an. Vs. ~100 en promotion organisée, mais dispose de bases solides. La construction est dominée par des artisans indépendants à plus de 95% des constructions

⁸ Note d'analyse sur les conditions de financement bancaire de l'habitat dans les pays de l'UEMOA.

⁹ Etude relative à la promotion de la garantie hypothécaire dans les pays de l'UEMOA.

nationales. Les matériaux de constructions sont disponibles et à des prix compétitif: soit 75% de la production de l'UEMOA, avec au total une capacité locale de production de ciment trois fois supérieure à la demande. Les prix sont alignés sur ceux de la région soit environ 8 USD / 50kg.

En ce qui concerne les compétences locales, elles sont considérées bonnes: le TOGO dispose d'une main d'œuvre fiable, et qualifiée. On assiste par ailleurs à l'émergence de promoteurs organisés (environ 3 actuellement). Cette dernière est plus bloquée par un manque de financement et d'accès au foncier adapté: les banques demeurent réticentes à financer l'immobilier du fait du manque de garanties foncières. Les terrains urbains de taille suffisante sont rares. Cette rareté est la résultante des morcellements dus à l'absence de grands propriétaires.

1.2. La demande

La demande réelle est semblable à l'offre en termes de diversité. Elle est par contre restreinte par l'absence de crédit immobilier, malgré une forte demande latente estimée à environ 50%. En effet, la moitié des ménages urbains sont théoriquement capables de financer un logement formel. La demande latente de nouveaux logements à Lomé atteint +15 000 unités par année.

1.3. Le Rôle de l'état

L'État est l'un des principaux acteurs dans le secteur de l'habitat. Néanmoins les problèmes que rencontre ce secteur sont dus à la défaillance de l'État dans son rôle. En effet, l'application défaillante des textes et procédures relatifs au foncier est la principale source de blocages du secteur du logement. Le droit de propriété en périphérie des grandes villes telles que Lomé est incertain du fait de l'absence de cadastre rural (au-delà de 15km du centre-ville). Aussi, ces services ne sont réellement disponibles que dans la capitale.

Par ailleurs, notons que la procédure d'immatriculation est longue. Elle est estimée à 290 jours officiellement, jusqu'à 5 ans et demeure très couteuse, soit 8% de la valeur du bien du fait de carences au niveau du cadastre. Malgré toutes ses défaillances, l'État ne reste pas de marbre face aux problèmes que rencontre le secteur de l'habitat. Il accroit ses initiatives en faveur de l'habitat et parmi celles-ci, on peut citer, l'élaboration du code

foncier, et les recherchent d'opportunités quant à la mise en place d'une banque de l'habitat.

Néanmoins, il manque de moyens pour prendre un rôle actif. Nous pouvons citer à cet effet, les contraintes budgétaires, réserves foncières éloignées de Lomé et non innervés.

2. Parc de logement

Le parc de logement de la capitale togolaise est estimé selon les ministères de l'urbanisme et de l'habitat à 250000. Lomé est constituée par endroits de poches de bidonvilles et taudis souvent établis dans des zones de servitudes publiques tolérées, mais parfois aussi dans quelques beaux quartiers, qui abritent les ménages les plus nantis. On peut citer les quartiers tels: la Résidence du Bénin, la Cité OUA 2000, la Cité de l'Aéroport, la Cité BAGUIDA. Cependant, ces deux types d'habitat sont minoritaires à Lomé.

Néanmoins, Les opérations d'habitat formel planifié de fourniture de logement (selon les normes officielles de production foncière et immobilière) se comptent sur le bout des doigts. En 50 ans, elles n'ont produit que moins de 2000 logements, soit moins de 1% du parc de logements actuel de la capitale togolaise. En effet, ce qui caractérise l'habitat urbain dans la ville de Lomé et de ses périphéries, c'est assurément l'homogénéité de l'espace due à la mixité sociale et résidentielle à toutes les échelles de la ville, de la parcelle au quartier.

En règle générale, le logement à Lomé est un mélange de l'habitat administré, à cheval entre le formel et l'informel, qui produit annuellement 10 000 logements dans des lotissements officiels ou régularisés, et dans la quasi- totalité en matériaux durables. Dans ces quartiers d'habitat administré qui représentent la majeure partie de l'espace urbain de la ville, des habitations de différents standings abritent des ménages et familles issues de classes sociales différentes.

Le prochain chapitre sera destiné à la présentation de la société, son positionnement et son plan stratégique.

Chapitre 2 : PRESENTATION DE GOLFE IMMOBILIER, DE SON POSITIONNEMENT ET DE SON PLAN MARKETING

Dans ce chapitre, nous procéderons à la présentation de la société. Il s'agira de présenter, les dimensions fonctionnelle, organisationnelle et technique. Afin d'optimiser notre position sur le marché du logement à Lomé, nous présenterons un plan marketing.

I. DESCRIPTION DE LA SOCIETE

Dans cette partie, nous aborderons la forme juridique, la mission et la vision de la société.

1. Forme juridique

Notre société sera créée comme une société anonyme. Sa dénomination est GOLFE IMMOBILIER et le siège est basé en périphérie de Lomé plus précisément à KÉGUÉ. Le choix d'une SA se justifie par le fait que nous envisageons rejoindre la bourse régionale et pouvoir profiter des avantages liés à la titrisation des créances immobilière au niveau de la BRVM. Aussi, la majeure partie de la production sera destinée aux travailleurs de la fonction publique. En effet, nous envisageons une ouverture du capital à l'état. Elle nous permettra d'avoir en même temps de la crédibilité auprès de clients mais aussi une assurance quant au paiement des mensualités. Aussi, cela nous permettra, d'acquérir des facilités dans les procédures foncières, de tirer profit des avantages que propose le nouveau projet de loi pour la promotion immobilière et de pouvoir lever des capitaux sur le marché régional.

2. Mission, Vision et valeurs

2.1. Mission et vision

Toute stratégie adoptée par la société doit se refléter dans l'organisation des missions et techniques d'intervention. GOLFE IMMOBILIER, ambitionne de permettre à tout résident ou non, d'être propriétaire de son toit. Par ailleurs, elle vise à accroître l'offre de logement en la diversifiant, notamment par la promotion des semi-villas comme habitation collectives.

2.2. Valeurs

Nos valeurs se déclinent en trois mots, la rigueur, la ponctualité et le respect de nos clients.

II. PLAN MARKETING

Dans cette partie nous présenterons, l'analyse de marché, l'analyse SWOT et la stratégie marketing associée.

1. Analyse de marché

Nous procéderons à l'appréciation de l'offre et de la demande en matière de logement. Notre plan marketing s'articule autour du marketing mixte, nous allons le présenter.

1.1. La demande

Selon le dernier recensement de la population, 62% de la population de Lomé vivent dans des bidonvilles. La population de la capitale étant estimée à 1 648 158, la partie vivant dans les bidonvilles est donc de 1 021 958. La motivation à disposer d'un logement pour cette dernière catégorie est liée à la hausse annuelle des coûts des loyers.

Par ailleurs, le taux de croissance de la population est élevé soit 2,6% par an ce qui entraîne une hausse continue de la demande de logement estimée à 15 000 par année selon les statistiques de la DGUH. Parallèlement à cette dernière, les motivations familiales et déficit entre la demande et l'offre ne cessent d'augmenter.

La demande est aussi diversifiée que l'offre. En effet, on distingue les logements de standing minimum, moyen et haut.

1.1.1. Le standing minimum

Il est constitué des logements à faible valeur immobilière totale, des logements sociaux et des logements économiques. Il occupe la majeure partie de la demande à plus de 50%. Ce type de logement est le plus souvent demandé par les salariés et les fonctionnaires aux bas de l'échelle sociale.

1.1.2. Le standing moyen

Comme son nom l'indique, il se caractérise par un mixte entre le standing minimum et le haut standing. La demande pour ce type est estimée environ à 40% de la demande totale. Ce type est prisé par les cadres de la fonction publique et des établissements financiers de la capitale.

1.1.3. Le haut standing

Il présente de façon ostentatoire l'aisance de son propriétaire. Il est souvent prisé par les cadres des institutions internationales, des ONG et les hauts cadres de banques et institutions financières. Sa demande est estimée à moins de 10% compte tenu des conditions de vie de la population.

Le nombre de ménages pouvant financer un logement dépend principalement du prix de celui-ci et de l'accès au crédit immobilier. En effet, environ 50% des ménages de la population urbaine peuvent financer un logement de 7 millions de FCFA avec un accès au crédit immobilier.

Malheureusement, les ménages solvables n'ont pas accès au crédit immobilier (environ 3% des encours bancaires), du fait de la fragilité des garanties (absence de titres fonciers, titres saisis non liquide).

La demande solvable est alors redirigée vers l'autopromotion, sur une durée allant de 15 à 25 ans, au rythme de l'épargne des ménages respectifs.

Néanmoins, les pouvoirs publics ne restent pas de marbre face à cette situation et multiplient les initiatives afin de développer les partenariats publics et privés et de faciliter l'accès au prêt. Ils existent quelques rares produits de substitutions comme les cours communes.

1.2. L'offre

Le secteur de l'habitat togolais a une capacité inférieure aux besoins ; l'offre n'arrive pas à rencontrer la demande. Selon une étude du ministère de l'habitat, en 2014 la quantité de logement produit est estimée à 10000/ans ; il reste néanmoins inférieur à la demande, ce qui

nous révèle une opportunité. Il y a possibilité de réaliser des économies d'échelle. Les sources de financement sont diversifiées.

En ce qui concerne les compétences locales, elles sont considérées bonnes: le TOGO dispose d'une main d'œuvre fiable, et qualifiée. On assiste par ailleurs à l'émergence de promoteurs organisés (environ 3 actuellement). Cette dernière est plus bloquée par un manque de financement et d'accès au foncier adapté: les banques demeurent réticentes à financer l'immobilier du fait du manque de garanties foncières. Les terrains urbains de taille suffisante sont rares. Cette rareté est la résultante des morcellements dus à l'absence de grands propriétaires.

Au TOGO, on remarque qu'il n'y a pas une grande diversité en ce qui concerne le type d'habitat. En effet, on y distingue la petite villa, la villa et la cour commune. Néanmoins il peut être classé selon le standing.

1.2.1. Le haut standing ou la villa

Il est considéré comme le logement des ménages aisés. Il a connu au cours des dernières années une évolution remarquable.

Maison individuelle d'importation européenne, cette villa est devenue un idéal citadin parfaitement intégré à Lomé, où l'on peut en distinguer trois types : le type ancien, le type intermédiaire et le type nouveau.

1.2.1.1. Un type ancien

Le style afro-brésilien spécifique à toute la région du Golfe de Guinée, constitué en général d'un bâtiment à étage peint en ocre ou rose, avec souvent une activité commerciale au rez-de-chaussée.

1.2.1.2. Un type intermédiaire

Dans les années 1950- 60, a vu le jour pas très grande généralement cubique, construite au milieu de la parcelle entourée de jardin clos d'un mur, abritant des familles relativement aisées.

1.2.1.3. Un type nouveau

Elle est plus massive, plus grande, plus haute à l'architecture audacieuse, affichant l'aisance matérielle de son propriétaire. Elle est apparue dans les années 1970.

1.2.2. Le standing moyen

Ce type de standing comprend la petite villa et la cour semi privative, habitat de la classe moyenne.

De petite taille, elle est construite de manière progressive au centre d'une cour classique par le petit fonctionnaire ou le petit commerçant et entourée d'autres bâtiments. Avec l'habitat de cour semi- privatif dans lequel les services de base et les sanitaires sont exclusifs ou internes aux logements. Ce type de villa constitue l'habitat de la classe moyenne à Lomé.

1.2.2.1. Le Standing minimum

Il est constitué des logements de types F1, F2, F3 et F4.

Dans la capitale, les logements F1, F2 et F3 dit habitat populaire sont constitués essentiellement de la cour commune autour de laquelle sont construits les logements.

Cette une concession multifamiliale généralement à un seul niveau, constituée de maisons wagons se faisant face de part et d'autre de la cour centrale que les ménages résidents

partagent pour leurs activités domestiques (lessive, vaisselle, cuisine, jeux, etc.) et/ ou activités génératrices de revenus. La cours commune abrite en général plusieurs types de logements comprenant une, deux ou trois pièces.

Pour les constructions de type F4, elles sont individuelles.

Par ailleurs, il n'y a pas d'évolution technologique donc pas d'impact sur la compétitivité qui reste très rude avec l'arrivée de sociétés internationales. Compte tenu du rôle du pouvoir public et de ses objectifs fixés pour 2030, les avantages sont considérables. Néanmoins, il existe quelques barrières à l'entrée.

2. Analyse SWOT

C'est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses (diagnostic interne) du secteur, avec celle des opportunités et des menaces (diagnostic externe) de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT nous servira à la vérification de la stratégie à mettre en place afin de s'assurer de la conformité de la réponse apportée avec la situation décrite par l'analyse.

Tableau 2 : Analyse SWOT

Analyse interne	Forces	Faiblesses
	Existence d'économie d'échelle	Faible culture de logements sociaux
	Engagements et compétences des promoteurs	Réputation à bâtir
	Offre spécialisée	
Analyse externe	Opportunités	Menaces
	Taux de croissance démographique élevé (2,6% par an)	Arrivé de grandes sociétés immobilière
	Grande part de marché inexploré (1/3)	Hausse des prix des matériaux de constructions
	Engagements et initiatives du pouvoir public	Difficulté d'accès au financement
	Urbanisation	Acteurs de la construction et capacités
	Disponibilité et coûts des intrants	
Absence de diversité dans secteur	Difficulté d'accès à l'eau	

Source: Auteur

3. Stratégie marketing de la société

Nous nous attèlerons ici à la présentation du marketing mixte de l'entreprise.

3.1. Produits

Comme mentionné plus haut dans notre analyse de marché, on retrouve presque tous les standings de logements dans la capitale.

Notre société va se charger d'offrir deux types de produits. En effet, compte tenu des besoins de la population de la ville de Lomé, GOLFE IMMOBILIER prévoit de fournir des habitations de types F3, F4 de standing minimum. Ce choix se justifie par la préférence des habitants de la capitale pour les logements de types deux chambres et un salon (F3) et plus, car respectant plus la vie familiale.

Les logements seront cédés soit en vente au comptant, soit en location-vente dans le souci de prendre en compte les moyens des clients. Une production sera destinée aux particuliers.

Tableau 3 : Répartition spatiale par types de logements

Type	F3 (m ²)	F4 (m ²)
Terrasse-Accueil	3.07	9.87
Séjour	14.91	16.75
Salle à manger	7.78	11.33
Cuisine et terrasse	8.77	14.73
WC visiteur	-	1.46
Chambre principale	15.05	15.54
WC & douches principales	4.25	6.4
Chambre 2	12.42	11.87
Chambre 3	-	11.87
WC & douches secondaires	-	5.85
Garage	15	15
Espace de circulation	4.08	8.17
Total Espace	85.33	116.97

Source: Auteur

3.2. Prix

Les prix divergeront selon le type de logement. En effet, par rapport à la politique de l'état GOLFE IMMOBILIER offrira des logements de types F3 et F4 aux cadres supérieurs.

Par ailleurs, les enquêtes ont révélé que 18% de la population souhaitent que le prix du logement ne dépasse pas 5 millions FCFA, contre 10% qui souhaitent que le prix soit compris entre 5 et 10 millions FCFA. Aussi, 19% des ménages pensent que le prix du logement peut dépasser 10 millions FCFA. Le reste, soit 53% des ménages pensent que l'État devrait fixer le prix du logement.

C'est pour cela que nous avons fixé les prix suivants par types de logements.

Désignation	Prix (FCFA)
F4	12000000
F3	10000000

Source : Auteur

3.3. Client

Notre clientèle sera composée en majorité à la diaspora togolaise. Ce choix se justifie par le fait que le togolais de souche ne conçoit pas d'acheter une maison et y vivre, il a une nette préférence pour l'auto construction. Néanmoins en visant la diaspora, nous envisageons

d'inculquer à la population locale un nouveau mode de vie. Également une partie de la production sera destinée aux commerçants ; Lomé disposant d'une large diversité de commerçants, les goûts et les exigences sont plus spécifiques. Notre objectif étant de faire adhérer une majorité de résidents et non-résidents du TOGO, nous avons distingué plus haut les types de logements.

3.4. Communication

En ce qui concerne la communication, GOLFE IMMOBILIER recrutera un agent commercial qui fera aussi un travail de démarcheur auprès des clients. Nous envisageons d'utiliser les registres de l'état en accord avec sa politique de logement afin d'adresser une partie de notre production aux fonctionnaires.

Par ailleurs, nous comptons mettre sur pied un site internet qui sera destiné au partage d'informations sur la société et ses activités afin de tenir les potentiels clients en alerte.

III. ÉTUDES ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE

1. Étude organisationnelle

Dans cette sous partie nous parlerons dans un premier temps de la structure fonctionnelle, ensuite nous parlerons des différents départements et de l'organigramme.

1.1. Structure fonctionnelle de la société

Dans une perspective de réalisation de nos objectifs, la prise en compte du facteur temps est importante. C'est pour cela que nous avons décidé d'avoir une structure organisationnelle fonctionnelle. Nos prévisions en ressources humaines dans les différents départements récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Le personnel prévisionnel

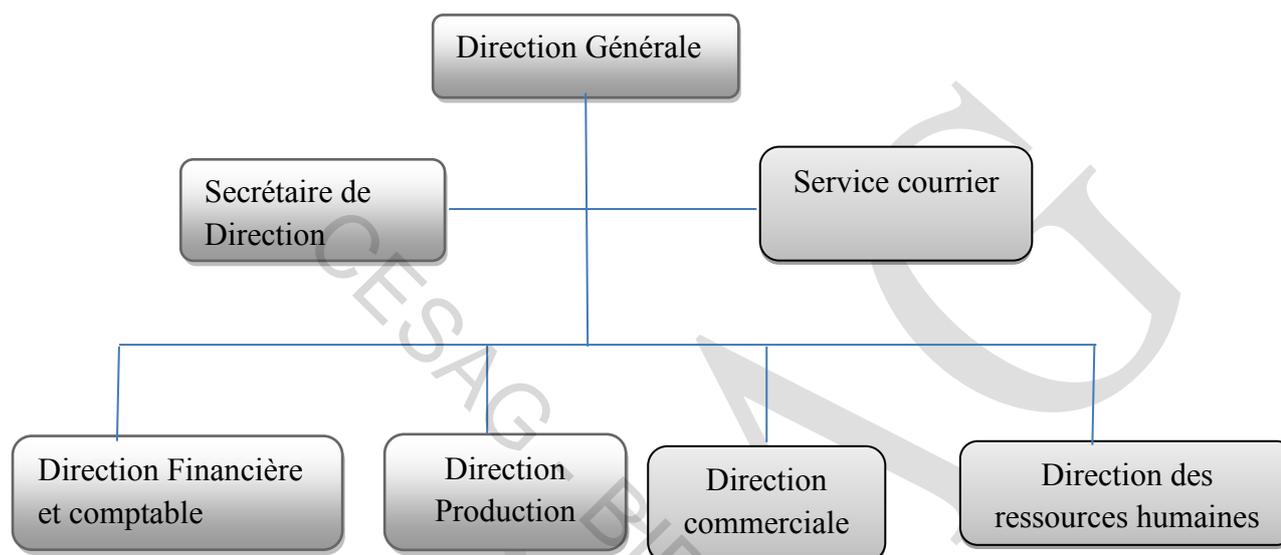
Poste	Nombre
Direction Générale	1
Secrétariat	1
Le service Courrier	2
La Direction production	2
Direction Financière et comptable	2
Direction Commerciale	1
Total	9

Source : Auteur

1.2. Organigramme : GOLFE IMMOBILIER

Dans l'objectif d'être plus efficace, notre choix se portera sur une structure simplifiée en fin de réduire le temps de prise de décision et de transmission de l'information.

Figure 1 Organigramme de GOLFE IMMOBILIER



Source : Auteur

Tableau 5 : ORGANISATION FONCTIONNELLE

Fonctions	Responsabilité
Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination des activités • Représentation • Résolution des litiges liés à l'activité.
Secrétariat de direction	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'emploi du temps du DG, (aussi du DFC) • Réception d'appel téléphonique • Organisation de réunions et de RDV • Reprographie • Saisie de documents
Direction financière et comptable	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement comptable. • Gestion de la trésorerie. • Gestion de la paie • Recherche de financement • Gestion des immobilisations. • Établissement des états financiers des clients
Direction commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse du marché • Élaboration du plan stratégique • Étude de la concurrence et choix des axes publicitaires • Commercialisation des logements • Recherche de clients
Direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des emplois et compétences • Recrutement • Gestion du personnel.
Service courrier	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution des courses • Conduite des collaborateurs pour les missions. • Gestion du courrier
Direction de la production	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des achats de matières premières • Gestion de la production

Source: Auteur

2. Étude technique

Dans un premier temps, il sera question de sélectionner la technologie adéquate et le processus de production approprié, et le choix la localisation. Dans un deuxième temps, il sera question de se pencher de façon optimale sur les différents intrants et de déterminer le programme de production. Enfin, nous identifierons l'ensemble des coûts inhérents à la réalisation du projet.

2.1. Processus de production et localisation

Dans le cas de notre société immobilière, il s'agira de produire des abris.

2.1.1. Processus de production

Le processus de production consistera :

- à l'achat des terrains ;
- aux études architecturales ;
- aux études de sol ;
- à l'achat des matériaux de construction ;
- à la construction des maisons de types F3 et F4 (standing minimum) ;
- à la vente des maisons.

La technologie fait plus référence dans notre cas à la construction. Dans ce cadre, nous utiliserons dans une perspective de minimisation des coûts les outils standards essentiels pour les activités telles que : aggro de ciment, BTC, carrelage des sanitaires et de la cuisine, dalle en béton armé, toit en ardoise, en tuile et en dalle, etc. Nous aurons recourt à une bétonnière dans le cadre de formation du béton pour les dalles.

2.1.2. Localisation de la société et aménagement

Notre objectif étant de trouver un juste équilibre entre l'emplacement et les sites de construction, nous estimons que le meilleur endroit pour situer le siège de notre cabinet se trouve en périphérie de Lomé plus précisément à KÉGUÉ, un nouveau quartier.

Une villa de 5 pièces d'un loyer mensuel de 120 000 FCFA abritera notre société. Une caution de 10% du loyer sera versée, ainsi qu'un an d'avance.

Les abonnements téléphoniques, électriques et internet seront effectués la semaine suivant l'installation.

La pièce principale sera le bureau du Directeur général. La seconde pièce servira de bureau au DFC. La troisième sera cloisonnée et aménagée de façon à fournir un bureau à la direction commerciale et un au Directeur des ressources humaines. La quatrième pièce sera destinée à la direction des achats et de la production.

Le salon constitue la cinquième pièce qui, elle aussi, sera cloisonnée permettant ainsi de créer une salle pour le service courrier et un bureau à la secrétaire. La terrasse servira à recevoir la clientèle.

2.2. Les différents intrants et le programme de production

2.2.1. Les différents intrants

Cette rubrique vise à détailler sommairement les matières premières qui seront utilisées dans la production. L'utilisation de matières premières se fera essentiellement au niveau de la construction. Les différents intrants sont donc, le sable, le ciment, les fils de fer, les cailloux, le bois, l'eau, les tôles et les carreaux.

2.2.2. Le programme de production

Ici, il s'agit de présenter le déploiement de notre production de logements. Le programme est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 6 : Programme de production

Type	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
KEGUE							
F3	18	20	24	20	24	24	130
F4	8	10	12	12	12	12	64
AGOE							
F3	16	20	20	20	20	20	116
F4	8	10	14	14	14	14	70
Total	50	60	70	70	70	70	380

Source : Auteur

2.3. Coûts de réalisation du projet

Compte tenu de toutes les analyses effectuées et des études architecturales, nos données ont été estimées au m². Dans le tableau suivant, nous présentons le coût de production par logement compte tenu des matériaux à utiliser et de la technique.

Tableau 7 : Coût de production

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Type	F3 85.33					
Nombre	34	40	44	44	44	44
Coût au m ²	70 000.00	70 000.00	70 000.00	70 000.00	70 000.00	70 000.00
Coût total	203 085 400	238 924 000	262 816 400	262 816 400	262 816 400	262 816 400
Type	F4 128.84					
Nombre	16	20	26	26	26	26
Coût m ²	70 000.00	70 000.00	70 000.00	70 000.00	70 000.00	70 000.00
Coût total	144 300 800	180 376 000	234 488 800	234 488 800	234 488 800	234 488 800
TOTAL COUTS	347 386 200	419 300 000	497 305 200	497 305 200	497 305 200	497 305 200

Source : Auteur

Le coût de production au m² est de 70000 FCA. Le coût de production est obtenu en faisant le nombre de logements comme indiqué dans le tableau ci-dessus, multiplié par la surface (tableau 6) et le prix au m².

Hormis les coûts de production, il est nécessaire de parler des immobilisations quant à la mise en place de la structure.

Ces immobilisations sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau 8 : Les besoins matérielles

Désignation	PU	Quantité	Montant Total
Bureau DG	150 000	1	150 000
Bureau DFC	150 000	1	150 000
Bureau DC	100 000	1	100 000
Bureau DAP	100 000	2	200 000
Bureau DRH	100 000	2	200 000
Bureau secrétariat	80 000	1	80 000
Chaise salle d'attente	90 000	1	90 000
Ordinateurs portables	200 000	6	1 200 000
Ordinateurs postes fixe	100 000	9	900 000
Climatiseurs	250 000	2	500 000
Photocopieur/ imprimante/ Fax	300 000	2	600 000
Terrain	4 600 000	1	40 600 000
Bétonnière	3 900 000	1	3 900 000
Groupe électrogène grand	3 500 000	1	3 500 000
Groupe électrogène petit	600 000	1	600 000
Téléphone standard	30 000	2	60 000
Véhicule de terrain	5 000 000	1	5 000 000
TOTAL			47 830 000

Source: Auteur

Le prochain chapitre sera consacré à l'évaluation du coût du projet, la rentabilité et les modalités de financement.

Chapitre 3 : COÛT, MODALITÉS DE FINANCEMENT ET RENTABILITÉ DE GOLFE IMMOBILIER

La création d'une société est conditionnée par la faisabilité mais aussi la rentabilité dégagée. Dans ce chapitre, nous évaluerons les coûts de mise en place, établirons les états financiers prévisionnels pour enfin parler des modalités de financement et de la rentabilité.

I. COÛT DE LA MISE EN PLACE DE GOLFE IMMOBILIER

Cette section sera dédiée à la détermination des coûts liés à la création de la société, suite aux estimations effectuées plus haut, et à l'évaluation du chiffre d'affaire prévisionnel.

1. Coût global de création

En référence au chronogramme des activités, les démarches relatives à la création de notre société débiteront dans le courant du premier semestre de 2016.

1.1. Les immobilisations

Les immobilisations sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Coût de mise en place (immobilisations corporelles et incorporelles)

Rubrique	Montant
Ouverture dossier	30 000
Honoraire avocat	600 000
Frais de gestion	50 000
Frais de formalisation	1 200 000
Droit du Notaire	200 000
Droit de publication	54 000
Frais de recrutement	100 000
Équipement	47 830 000
Coût total	50 064 000

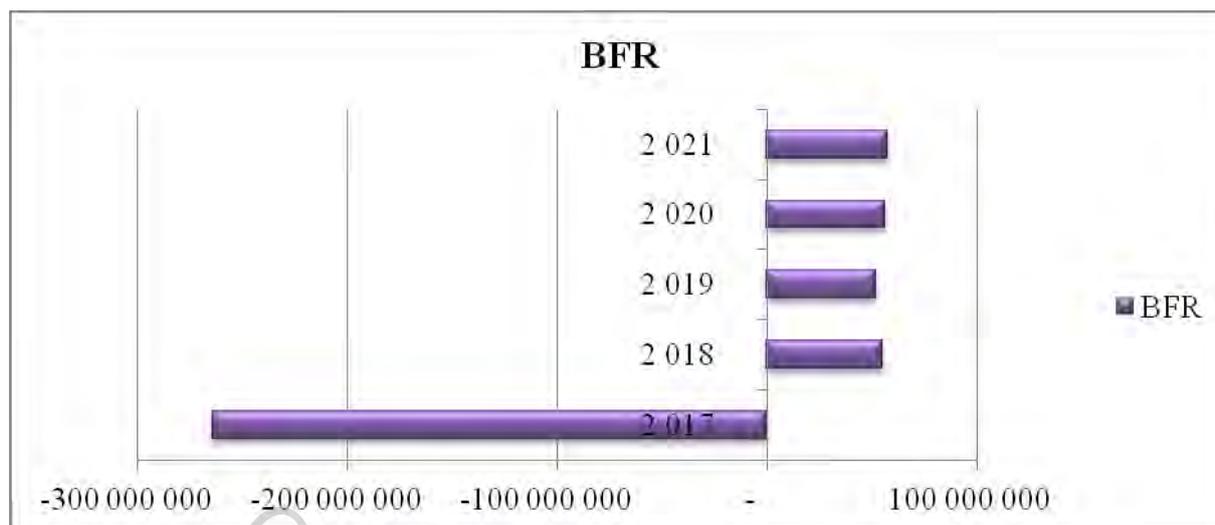
Source : Auteur

Le coût total de mise en place de notre structure s'élève à **50 064 000** FCFA.

1.2. Le Besoin en fond de roulement

La figure suivante nous montre l'évolution du besoin en fond de roulement sur les cinq premières années.

Figure 2 : Evolution du BFR



Source : Auteur

II. MODALITÉS DE FINANCEMENT

Cette section, servira à la présentation du plan de financement de la société et à la présentation du budget de trésorerie.

1. Plan de Financement

Il est question ici de retracer les sources de mobilisation des ressources dans l'optique de couvrir les besoins. En ce qui concerne le financement, il est primordial à la société de couvrir les frais indispensables à sa mise en place.

Dans le cas de la société GOLFE IMMOBILIER, il est prévu de couvrir intégralement les dépenses de mise en place par un apport en capital de **30 000 000 FCFA**.

Les capitaux nécessaires au financement du projet sont constitués dans notre cas d'emprunt bancaire et de capitaux propres.

Tableau 10 : Plan de financement initial

EMPLOIS	MONTANT	RESSOURCES	MONTANT
Frais d'établissement	2 234 000,00	Fonds propres (39%)	100 000 000,0
Immobilisations corporelles	57 830 000,00		
BFR	192 371 178,42	Emprunt (61%)	152 435 178,42
Total ressources	252 435 178	Total ressources	252 435 178

Source : Auteur

1.1. Capitaux propres

Les fonds propres sont constitués,

- du capital social qui est 30 000 000 FCFA ;
- des autres apports des actionnaires qui sont de 70 000 000 FCFA ;

Le coût total des fonds propres est de 100 000 000 FCFA.

1.2. L'emprunt

Notre emprunt bancaire initial s'estime à **336 018 375.92 FCFA**. Il équivaut à 77,36 % du coût total du projet et est rémunéré au taux de **14% sur 5 ans**.

Le remboursement de l'emprunt se fera selon l'échéancier suivant :

Tableau 11 : Remboursement de l'emprunt

Année	K début	Intérêt	TAF	K. Remb	Échéance	K. Restant
2017	152 435 178,42	21 340 924,98	2 134 092,50	30 487 035,68	53 962 053,16	121 948 142,73
2018	121 948 142,73	17 072 739,98	1 707 274,00	30 487 035,68	49 267 049,66	91 461 107,05
2019	91 461 107,05	12 804 554,99	1 280 455,50	30 487 035,68	43 291 590,67	60 974 071,37
2020	60 974 071,37	8 536 369,99	853 637,00	30 487 035,68	39 877 042,67	30 487 035,68
2021	30 487 035,68	4 268 185,00	426 818,50	30 487 035,68	35 182 039,18	-
6	-	-	-			
Total		59 754 589,94	5 975 458,99	121 948 142,73	187 678 191,67	

Source : Auteur

III. ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS ET BUDGET

Cette section présente le compte de résultat prévisionnel et le budget de trésorerie.

1. Compte de résultat

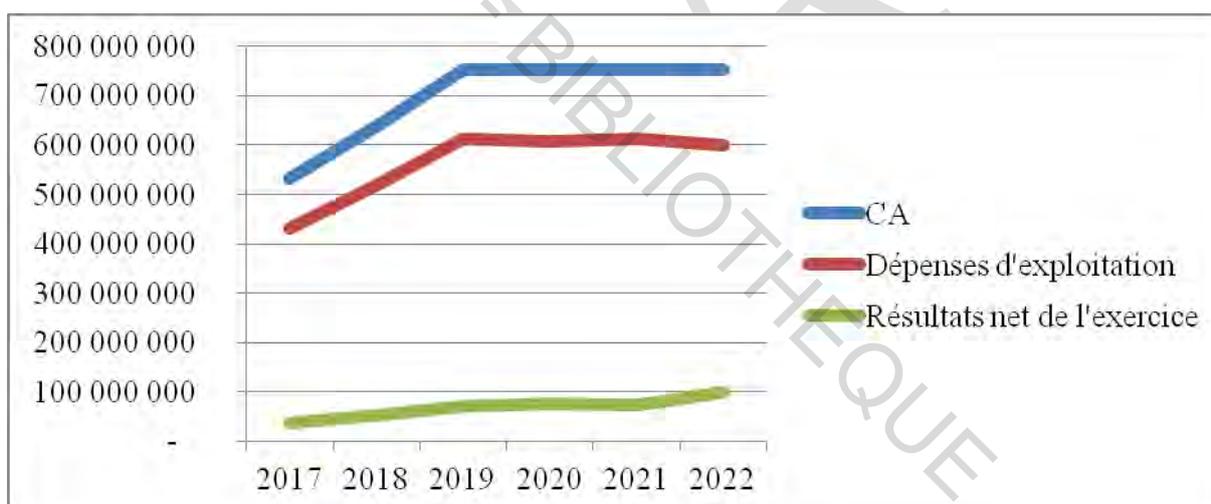
Le compte de résultat pour les cinq années, nous permet de juger, la rentabilité future de la nouvelle entreprise.

Il comprend :

- le chiffre d'affaires (CA)
- les charges d'exploitation et charges financières
- le résultat Net.

Le graphique suivant présente l'évolution de ces éléments au cours des six premières années d'exploitation.

Figure 3 : Évolution CA, charges d'exploitation et Résultat net



Source : Auteur

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CA F3	340 000 000	400 000 000	440 000 000	440 000 000	440 000 000	440 000 000
CA F4	192 000 000	240 000 000	312 000 000	312 000 000	312 000 000	312 000 000
CA	532 000 000	640 000 000	752 000 000	752 000 000	752 000 000	752 000 000

Source : Auteur

Dans l'élaboration de nos états financiers nous avons considéré une durée de six ans afin de mettre plus en exergue la rentabilité du projet. En nous référant à ce qui est cité plus haut, les activités de mises en place se feront dans le courant du premier semestre 2016. Le CA est constitué par la vente au comptant et la location-vente des logements construits. Il va de soi que le prix de cession des logements en location-vente soit plus élevé que celui de la vente au comptant. Toutes les activités de production (F3 et F4) démarrent la même année.

Par ailleurs, nous remarquons que le chiffre d'affaire atteint un pic en 2019, du fait de la vente au comptant et de la réputation que l'entreprise a su bâtir. Auteur

Tableau 12 : Compte de résultat prévisionnel

Désignations	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CA	532 000 000	640 000 000	752 000 000	752 000 000	752 000 000	752 000 000
Matières premières	250 568 850	301 801 500	356 545 350	356 545 350	356 545 350	356 545 350
Ouvriers	83 522 950	100 600 500	118 848 450	118 848 450	118 848 450	118 848 450
Frais de location	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Transport	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Entretien et électricité	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000
Autres charges	2 428 500	2 428 500	2 428 500	2 428 500	2 428 500	2 428 500
Frais de gestion	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000
Assurance	1 758 500	1 758 500	1 758 500	1 758 500	1 758 500	1 758 500
Acte notariat	1 213 398	1 473 000	1 774 908	1 473 000	1 774 908	1 774 908
Architecte	18 792 664	22 635 113	26 740 901	26 740 901	26 740 901	26 740 901
Branchements	1 758 498	1 758 498	1 758 498	1 758 498	1 758 498	1 758 498
Impôts et taxe	69 669 737	84 356 430	100 049 667	94 210 323	100 049 667	88 143 915
Valeur ajoutée (VA)	99 266 903	120 167 960	139 075 226	145 216 478	139 075 226	150 980 978
Salaires	30 600 000	30 600 000	30 600 000	30 600 000	30 600 000	30 600 000
EBE	68 666 903	89 567 960	108 475 226	114 616 478	108 475 226	120 380 978
Inflation	1,020	1,040	1,061	1,082	1,104	1,126
EBE non courant	70 040 241	93 186 505	115 114 777	124 064 562	119 765 414	135 568 533
Dotations aux amortissements	4 354 000	4 354 000	3 626 000	3 626 000	3 626 000	3 979 919
Résultat d'exploitation	65 686 241	88 832 505	111 488 777	120 438 562	116 139 414	131 588 614
Frais financiers	21 340 925	17 072 740	17 072 740	17 072 740	17 072 740	
Résultat A.I	44 345 316	71 759 765	94 416 037	103 365 822	99 066 674	131 588 614
Impôts des sociétés	6 651 797,45	17 939 941,27	23 604 009,35	25 841 455,40	24 766 668,60	32 897 153,41
Résultats net de l'exercice	37 693 519	53 819 824	70 812 028	77 524 366	74 300 006	98 691 460
Dotations aux amortissements	4 354 000	4 354 000	3 626 000	3 626 000	3 626 000	3 979 919
CAF	42 047 519	58 173 824	74 438 028	81 150 366	77 926 006	102 671 380

Source : Auteur

2. Bilan

L'analyse du bilan prévisionnel de l'entreprise nous révèle que les ressources stables nous permettent de couvrir les emplois stables sur le long terme.

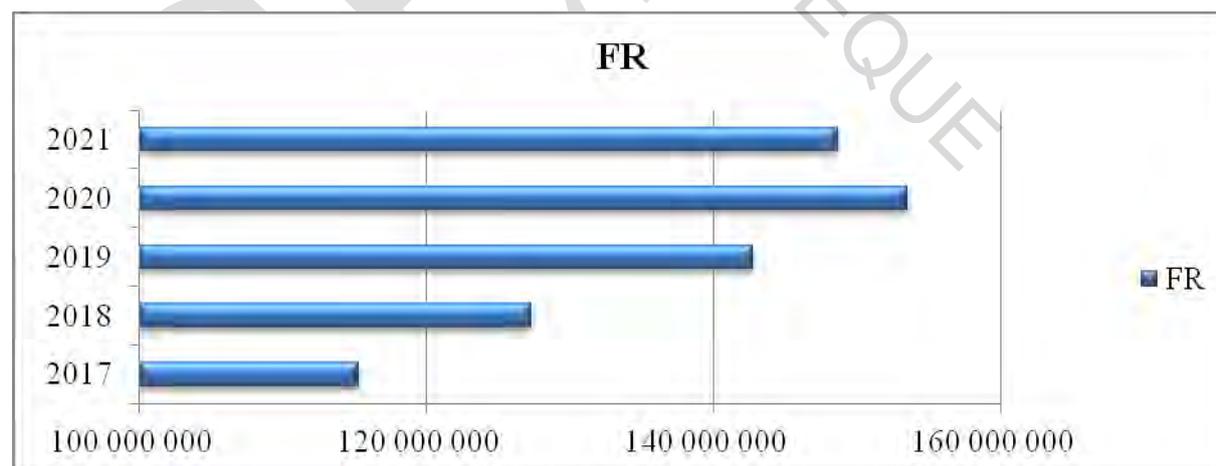
Tableau 13 : Bilan

ELEMENTS	Année				
	2017	2018	2019	2020	2021
Actifs immobilisés	40 600 000,00	49 100 000,00	59 163 600,00	59 163 600,00	59 163 600,00
Amortissement	728 000,00	4 354 000,00	4 354 000,00	3 626 000,00	3 626 000,00
Actifs nets	41 328 000,00	53 454 000,00	63 517 600,00	62 789 600,00	62 789 600,00
Stocks de matières premières		167 970 918,00	203 510 331,00	194 566 190,90	204 736 387,60
Stocks de produits finis		132 542 755,93	28 868 236,34		
Clients	133 000 000,00	320 000 000,00	376 000 000,00	376 000 000,00	376 000 000,00
Actifs circulants	133 000 000,00	620 513 673,93	608 378 567,34	570 566 190,90	580 736 387,60
Tresorerie	379 785 287,75	72 272 219,52	90 877 577,77	97 320 737,77	90 877 577,77
Total Actif	554 113 287,75	746 239 893,45	762 773 745,11	730 676 528,66	734 403 565,37
Capital social	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00	100 000 000,00
Reserves	18 846 759,44	26 909 911,91	35 406 014,02	38 762 183,10	37 150 002,90
Resultat de l'exercice	37 693 518,89	53 819 823,81	70 812 028,04	77 524 366,20	74 300 005,79
Dettes MLT	152 435 178,42	121 948 142,73	91 461 107,05	60 974 071,37	30 487 035,68
Fournisseurs	150 900 750,00	329 173 425,00	329 173 425,00	329 173 425,00	356 545 350,00
TVA	69 669 737,00	84 356 430,00	100 049 667,00	94 210 323,00	100 049 667,00
Impôts salaires	24 567 344,00	30 032 160,00	35 871 504,00	30 032 160,00	35 871 504,00
Total passif	554 113 287,75	746 239 893,45	762 773 745,11	730 676 528,67	734 403 565,37

Source : Auteur

La figure suivante nous montre l'évolution du fond de roulement les cinq premières années.

Figure 4: Evolution du fond de roulement



Source : Auteur

3. Budget de trésorerie

Notre budget de trésorerie s'étale d'abord sur une durée de 12 mois correspondant à la première année d'exploitation, puis il est présenté annuellement pour les cinq années suivantes. Il nous permet de nous assurer que la société sera en mesure de faire face à ses engagements financiers.

Son établissement mensuel nous a permis de voir que la société sera confrontée à un problème de trésorerie à la fin de la première année car les entrées de fonds ne couvrent pas l'ensemble des charges.

Pour faire face à ce déficit, notre politique prix qui consiste à recouvrer la moitié de la valeur du produit avant le début de la construction nous permettra de couvrir les charges.

À partir de la deuxième année, le déficit est comblé et les entrées couvrent largement les sorties.

MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE SOCIETE IMMOBILIERE CHARGEE D'OFFRIR DES LOGEMENTS SOCIAUX AU TOGO: CAS DE GOLFE IMMOBILIER

Tableau 14 : Budget de trésorerie mensuelle (2017)

Désignation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Encaissements	Eléments												
	Exploitation												
	Vente F3												
	Au comptant 50%	60 000 000		60 000 000			50 000 000		50 000 000				
	A 2 mois 25%		30 000 000		30 000 000			25 000 000		25 000 000			
	A 3 mois 25%			30 000 000		30 000 000			25 000 000		25 000 000		
	Vente F4												
	Au comptant 50%	24 000 000		24 000 000			24 000 000		24 000 000				
	A 2 mois 25%		12 000 000		12 000 000			12 000 000		12 000 000			
	A 3 mois 25%			12 000 000		12 000 000			12 000 000		12 000 000		
	Vente totale	84 000 000	42 000 000	126 000 000	42 000 000	42 000 000	74 000 000	37 000 000	111 000 000	37 000 000	37 000 000	-	-
	Hors exploitation												
	Apport en capital	100 000 000											
	Emprunt	152 435 178											
Caisse	39 936 000												
TOTAL	336 435 178	42 000 000	126 000 000	42 000 000	42 000 000	74 000 000	37 000 000	111 000 000	37 000 000	37 000 000	-	-	
DECAISSEMENTS	Eléments												
	Matières premières	20 880 738	20 880 738	20 880 738	20 880 738	20 880 738	20 880 738	20 880 738	20 880 738	20 880 738	20 880 738	20 880 738	
	Ouvriers	6 960 246	6 960 246	6 960 246	6 960 246	6 960 246	6 960 246	6 960 246	6 960 246	6 960 246	6 960 246	6 960 246	
	Frais de location	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	
	Transport	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	
	Entretien et électricité	129 167	129 167	129 167	129 167	129 167	129 167	129 167	129 167	129 167	129 167	129 167	
	Autres charges	202 375	202 375	202 375	202 375	202 375	202 375	202 375	202 375	202 375	202 375	202 375	
	Assurance	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	
	Acte notariat	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	
	Architecte	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	101 117	
	Branchement	1 566 055	1 566 055	1 566 055	1 566 055	1 566 055	1 566 055	1 566 055	1 566 055	1 566 055	1 566 055	1 566 055	
	Impôts et taxe	5 805 811	5 805 811	5 805 811	5 805 811	5 805 811	5 805 811	5 805 811	5 805 811	5 805 811	5 805 811	5 805 811	
	Frais financiers												21 340 925
	Réseaux- divers	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	146 542	
	Salaire	2 550 000	2 550 000	2 550 000	2 550 000	2 550 000	2 550 000	2 550 000	2 550 000	2 550 000	2 550 000	2 550 000	
	Total	38 608 041	38 608 041	59 948 966									
TRESORERIE FINALE	297 827 137	3 391 959	87 391 959	3 391 959	3 391 959	35 391 959	- 1 608 041	72 391 959	- 1 608 041	- 1 608 041	- 38 608 041	- 59 948 966	
Cumul	297 827 137	301 219 096	388 611 055	392 003 014	395 394 972	430 786 931	429 178 890	501 570 849	499 962 807	498 354 766	459 746 725	379 785 288	

Source : Auteur

Tableau 15 Plan de trésorerie annuel

DESIGNATION		2017	2018	2019	2020	2021
ENCAISSEMENTS	Eléments					
	Exploitation					
	Vente F3					
	Au comptant 50%	220 000 000,00	200 000 000,00	220 000 000,00	220 000 000,00	220 000 000,00
	A 2 mois 25%	110 000 000,00	100 000 000,00	110 000 000,00	110 000 000,00	110 000 000,00
	A 3 mois 25%	110 000 000,00	100 000 000,00	110 000 000,00	110 000 000,00	110 000 000,00
	Vente F4	-	-	-	-	-
	Au comptant 50%	96 000 000,00	120 000 000,00	156 000 000,00	156 000 000,00	156 000 000,00
	A 2 mois 25%	48 000 000,00	60 000 000,00	78 000 000,00	78 000 000,00	78 000 000,00
	A 3 mois 25%	48 000 000,00	60 000 000,00	78 000 000,00	78 000 000,00	78 000 000,00
	Vente totale	632 000 000,00	640 000 000,00	752 000 000,00	752 000 000,00	752 000 000,00
	Hors exploitation	-	-	-	-	-
	Apport en capital	100 000 000,00	-	-	-	-
	Emprunt	152 435 178,42	-	-	-	-
	Caisse	39 936 000,00	-	-	-	-
TOTAL	1 556 371 178,42	1 280 000 000,00	1 504 000 000,00	1 504 000 000,00	1 504 000 000,00	
DECAISSEMENTS	Eléments					
	Matières premières	250 568 850,00	301 801 500	356 545 350	356 545 350	356 545 350
	Ouvriers	83 522 950,00	100 600 500	118 848 450	118 848 450	118 848 450
	Frais de location	120 000,00	120 000	120 000	120 000	120 000
	Transport	100 000,00	100 000	100 000	100 000	100 000
	Entretien et électricité	1 550 000,00	1 550 000	1 550 000	1 550 000	1 550 000
	Autres charges	2 428 500,00	2 428 500	2 428 500	2 428 500	2 428 500
	Assurance	1 758 500,00	1 758 500	1 758 500	1 758 500	1 758 500
	Acte notariats	1 213 398,00	1 473 000	1 774 908	1 473 000	1 774 908
	Architecte	1 213 398,00	1 473 000	1 774 908	1 473 000	1 774 908
	Branchement	18 792 663,75	22 635 113	26 740 901	26 740 901	26 740 901
	Impôts et taxe	69 669 737,00	84 356 430	100 049 667	94 210 323	100 049 667
	Frais financiers	51 827 960,66	17 072 740	17 072 740	17 072 740	17 072 740
	Réseaux- divers	1 758 498,00	1 758 498	1 758 498	1 758 498	1 758 498
	Salaire	28 050 000,00	30 600 000	30 600 000	30 600 000	30 600 000
Total	512 574 455,41	567 727 780,48	661 122 422,23	654 679 262,23	661 122 422,23	
TRESORERIE FINALE	1 043 796 723,01	712 272 219,52	842 877 577,77	849 320 737,77	842 877 577,77	

Source : Auteur

IV. RENTABILITE ET RISQUES

1. Rentabilité

Cette rubrique est destinée à présenter la rentabilité de la structure à travers les différents éléments que sont la VAN, le TRI, et le DR.

1.1. La VAN (Valeur Actuelle Nette)

La VAN est égale à la somme des avantages nets actualisés. Si elle est positive alors le projet est rentable. Son taux actualisation est le coût moyen pondéré du capital (CMPC).

Le CMPC de notre société est de **19,011%**. Sur les six années de prévision, la VAN du projet est estimée à **421 990 645**.

1.2. TRI (Taux de Rentabilité Interne)

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation qui annule la VAN. L'investissement est acceptable si le TRI est supérieur au taux d'intérêt.

Dans le cadre de notre projet nous en avons calculé deux. Le TRI intrinsèque jugeant de la préfaisabilité du projet qui est de **98,93%**. Le TRI définitif de notre société est de **89.74 %**. Or le CMPC est de **19,011%**. Alors l'investissement est acceptable.

1.3. Le Délai de Récupération (DR)

Il est défini comme le temps nécessaire pour récupérer les capitaux investis à partir des avantages financiers obtenus du projet.

Le délai de récupération dans le cadre de la mise en place de notre société est de **3 ans 2 mois 22 jours**.

2. RISQUES

Nous avons identifié essentiellement deux risques dans le cadre du bon fonctionnement de nos activités.

2.1. Risque de solvabilité

Dans nos prévisions, les clients doivent payer 50% du prix du produit avant le démarrage des constructions, 25% le deuxième mois et les 25% restant le dernier mois. Dans le cas d'un non-respect de l'engagement du client, ceci peut entraîner des risques de liquidité donc des conséquences négatives sur nos prévisions de trésorerie.

À cet effet, nous prévoyons d'exiger une garantie bancaire de nos clients.

2.2. Risque socio-politique

Ils sont essentiellement liés aux élections locales. En effet, à l'approche des élections, on remarque de nombreuses tendances grévistes. Hormis ce dernier, des problèmes de circulations et de hausse des coûts du carburant sont fréquents.

2.3. Risque financier

Il est de 42,85%. Le projet est moyennement risqué.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

Le secteur privé d'une économie est souvent celui qui regorge le plus d'opportunités. C'est à cet effet que, le développement d'une nation passe nécessairement par celui de ce secteur.

La branche immobilière est l'une des rares du secteur dont les opportunités peuvent être qualifiées d'illimitées. L'accès à des logements sains fait partie des droits de tout être humain car il relève aussi de sa santé : « un corps saint dans un environnement saint ». C'est dans cette perspective que, nous nous sommes donné pour objectif dans ce projet de mettre en place une structure chargée de fournir des logements aux populations.

L'exercice de cette activité ayant pour but primordial de veiller à atteindre ce droit humain, doit pouvoir répondre à la question de rentabilité car il en va de la viabilité de l'entreprise. Compte-tenu de nos enquêtes et différentes investigations réalisées sur le marché, ainsi que de nos réalisations économiques et financières, il ressort que ce projet est rentable. En effet, la société dégage assez de cash-flow qui lui permet de faire face à ses engagements.

Hormis les utilités de ce projet mentionnées plus haut, il permet de créer directement et indirectement des emplois, améliorant parallèlement le bien être de la population togolaise.

BIBLIOGRAPHIE

Mémoires

- BAKAYOKO Namory, (2013), Étude de la faisabilité d'un projet de création d'entreprise: Cas d'un cabinet de conseil en création d'entreprise, p11-65,
 - BOUKROU Aldjia, (2011), Essai d'analyse de la pérennité dans les PME, Cas: PME dans wilaya de Tizi-Ouzou, p7-66,
 - LAUTRETTE Lucie, (2010), Favoriser la création d'entreprises innovantes en France, Mémoire Sciences Po Toulouse, Diplôme de l'IEP mention « Économie de la connaissance et politiques de l'innovation »
 - LE FUR Yann, (2010), l'externalisation de l'immobilier crée-t-elle de la valeur?, HEC Paris Majeure Finance 2009/2010,
 - Lo FALL DIOR, (2012), Création d'un complexe immobilier sur l'avenue Cheick ANTA DIOP, MBAIP, p1-31
 - NDONG Papa Keyi Anel. F., (2006), de la promotion de la création d'entreprise au Sénégal, www.memoireonline.com,
 - Projet d'entreprise de transformation de produits agricoles (ETPA) (2003), Fondation pour le développement économique et social, p 5-19
 - OUOBA Kangnopouoli (2012), Modalités de financement et refinancement de l'immobilier résidentiel : cas d'une société de promotion immobilière au Burkina Faso, p6-35,
 - AJANOHOUN Audrey Farrah (2011), Analyse de la mise en place d'un marché hypothécaire dans l'UEMOA, Mémoire de fin de formation, MBF 9^e promotion.
- PADONOU Davy (2014), Modalités de financement d'une unité de production de verres plats au BENIN, Mémoire de fin de formation, MBF 13^e promotion

Ouvrages

- ACHOUI Anaa, (2011), Création d'entreprise touristique; Sujet portant sur la création et l'équipement d'un RIAD haut standing dans la Médina de Marrakech, www.memoireonline.com
- Agence pour la création d'entreprise, (2010), Financer votre création d'entreprise, édition d'organisation 4^{ème} édition,
- Guilhem BERTHOLET, (2015), le petit livre rouge de la création d'entreprise, édition EYROLLES

- Paul Collier, Anthony J. Venables, (2013), Logement et urbanisation en Afrique : Libérer le développement du marché formel,
- Pierre Verminem, Pascal QUIRY, Yann Le Fur, (2014), Verminem Finance d'entreprise,
- Yvon GATTAZ, (2014), Création d'entreprise la double révolution, édition EYROLLES,
- OHADA, Acte uniforme sur les sociétés commerciales et GIE.

Rapports et périodiques

- COULOMBE Harold, GENTRY Akolyet AMOUZOUVI Kokou, (2011) Togo cartographie de la pauvreté 2, 12p,
- Départements régionaux – ouest (ORWA/ORWB), Département du NEPAD, de l'intégration régionale et du commerce(ONRI), (2011), Document de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'ouest 2011-2015,
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ÉCONOMIE ET DE LA MONNAIE 2014, Rapport sur l'évolution des prix à la consommation dans l'UEMOA en 2014 et perspectives, p 6-26,
- DIRECTION GENERALE DE L'ECONOMIE ET DE LA MONNAIE, (2014) , Note D'analyse Sur Les Conditions De Financement Bancaire De L'habitat Dans Les Pays De L'UEMOA, p 6-24,
- Dr SODOKIN Koffi, (2014), Rapport sur Les opportunités d'investissement au Togo,
- JONATHAN WOETZEL, SANGEETH RAM, JAN MISCHKE, NICKLAS GAREMO, SHIRISH SANKHE (2014), A blueprint for addressing the global affordable housing challenge, pp. 12-40,
- C. GOLAY, M. ÖZDEN, Droit au logement, p1-54
- DIRECTION GENERALE DE L'ECONOMIE ET DE LA MONNAIE 2014, Note d'analyse sur les conditions de financement bancaire de l'habitat dans les pays de L'UEMOA, P4-24.

Sites internet

- République Togolaise, <http://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Societe/Ameliorer-l-habitat>
- République Togolaise, www.republiqueoftogo.com,

- Raziaka, <https://raziaka.wordpress.com/2014/02/19/logement-au-togo-les-bidonvilles-bientot-amenagees/>
- Raziaka, <https://raziaka.wordpress.com/2012/03/25/logement-au-togo-location-abus-des-loyers-dans-les-locations-un-reel-casse-tete-a-lome/>
- Komi TSAKADI, <http://www.notaire-tsakadi.net/spip.php?article41>
- Statistiques mondiales, <http://www.statistiques-mondiales.com/togo.htm>

CESAG
BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Échéancier des flux financiers

Intitulés	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Immobilisation et renouvellement					13 630 000	
Dotations & FDR	258 871 178	324 128 329	375 954 376			
Dépenses d'exploitation	414 237 574	493 966 706	580 093 284	275 002 594	572 547 209	572 547 209
Sous- total	673 108 752	818 095 035	8 882 593	7 546 075	6 209 556	-
Chiffre d'affaire	532 000 000	640 000 000	752 000 000	752 000 000	752 000 000	752 000 000
Reprise FDR						375 954 376
Valeur résiduelle						66 984 000
Sous total	532 000 000	640 000 000	752 000 000	752 000 000	752 000 000	1 194 938 376
Flux financiers annuels	- 141 108 752	- 178 095 035	743 117 407	744 453 925	745 790 444	1 194 938 376

Source: Auteur

Annexe 2 : Renouvellement des immobilisations

Intitulés	VI	Durée de vie	Année de R	VR
Non-valeur	2 184 000	3	-	-
Terrain	40 600 000	0	-	40 600 000
Grand groupe	3 500 000	7	8	14 000 000
Mobiliers et matériels bureau	8 030 000	5	6	6 424 000
Véhicule	5 000 000	5	6	4 000 000
Bétonnière	4 000 000	10	-	1 600 000
Petit Groupe	600 000	5	6	360 000
Total	63 914 000	0		66 984 000

Source : Auteur

Annexe 3 Calcul du TRI (la méthode soustractive)

Intitulés	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FFA constant	- 94 072 752,10	- 98 095 034,94	743 117 406,73	744 453 925,38	745 790 444,04	1 100 938 375,92
Coef Inflation	1,02	1,04	1,06	1,08	1,10	1,13
FFA courant	- 95 954 207,14	- 102 058 074,35	788 602 136,96	805 820 870,47	823 412 912,47	1 239 835 424,88
Impôt		- 25 514 518,59	197 150 534,24	201 455 217,62	205 853 228,12	309 958 856,22
FFA à act	- 95 954 207,14	- 76 543 555,76	591 451 602,72	604 365 652,85	617 559 684,35	929 876 568,66
Coef 1.4	2,40	5,76	13,82	33,18	79,63	191,10
FFA à 40%	- 39 980 919,64	- 13 288 811,76	42 784 404,13	18 216 075,09	7 755 730,83	4 865 840,33
VAN 40%	- 39 980 919,64	- 53 269 731,41	- 10 485 327,27	7 730 747,81	15 486 478,64	20 352 318,98
Coef 60%	3,40	11,56	39,30	133,63	454,35	1 544,80
FFA à 60%	- 28 221 825,63	- 6 621 414,86	15 048 127,49	4 522 557,60	1 359 203,08	601 938,06
VAN 60%	- 28 221 825,63	- 34 843 240,49	- 19 795 113,00	- 15 272 555,40	- 13 913 352,32	- 13 311 414,26

TRI **89,74**

Source : Auteur

Annexe 4 : Actualisation des cash-flows avec le CPMC

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CAF		66 352 344	102 624 490	139 104 336	149 100 641	158 696 902	168 718 944
Coefficient 1.19011	1.00	1.19	1.42	1.69	2.01	2.39	2.84
FFA à 1.19%	-	86 231 096	98 212 431	88 454 147	79 107 932	70 668 899	59 380 141
FFA cumulés (VAN)	-	86 231 096	184 443 527	272 897 674	352 005 605	422 674 505	482 054 645

Source : Auteur

Annexe 5 : Tableau d'amortissement technique

Rubrique	Montant	2 017,00	2 018,00	2 019,00	2 020,00	2 021,00	2 022,00	VR
Coefficient	1,02	1,02	1,04	1,06	1,08	1,10	1,13	
Terrain	40 600 000,00							40 600 000,00
Non-valeur	2 184 000,00	728 000,00	728 000,00					
Véhicule	5 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 000 000,00	1 130 000,00	4 520 000,00
Mobilier de bureau	870 000,00	174 000,00	174 000,00	174 000,00	174 000,00	174 000,00	196 620,00	786 480,00
Bétonnière	4 000 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00	1 600 000,00
Groupe électrogène	3 500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	2 000 000,00
Groupe électrogène P	600 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	135 139,49	540 557,96
Mat de bureau	7 160 000,00	1 432 000,00	1 432 000,00	1 432 000,00	1 432 000,00	1 432 000,00	1 618 160,00	6 472 640,00
Dot aux amo	63 914 000,00	4 354 000,00	4 354 000,00	3 626 000,00	3 626 000,00	3 626 000,00	3 979 919,49	56 519 677,96

Source : Auteur

Annexe 6 : TRI des actionnaires

Intitulés	0	1	2	3	4	5	6
Dividendes		8 409 503,78	11 634 764,76	14 887 605,61	16 230 073,24	15 585 201,16	20 534 275,94
Solde fin de trésorerie		399 797 758,69	472 069 978,21	562 947 555,97	660 268 293,74	751 145 871,51	871 001 941,26
CAPRO	100 000 000,00						
FFA à actualisé	- 100 000 000,00	408 207 262,47	483 704 742,97	577 835 161,58	676 498 366,98	766 731 072,67	891 536 217,20
Coefficient 1.99	1	1,99	3,9601	7,880599	15,68239201	31,2079601	62,1038406
FFA actualisé	- 100 000 000,00	205 129 277,62	122 144 577,91	73 323 761,50	43 137 447,82	24 568 445,69	14 355 573,00
FFA cumulé	- 100 000 000,00	105 129 277,62	227 273 855,53	300 597 617,03	343 735 064,85	368 303 510,53	382 659 083,53
Coefficient 5.5	1,00	5,50	30,25	166,38	915,06	5 032,84	27 680,64
FFA actualisé	- 100 000 000,00	74 219 502,27	15 990 239,44	3 473 088,88	739 291,98	152 345,50	32 207,93
FFA cumulé	- 100 000 000,00	- 25 780 497,73	- 9 790 258,30	- 6 317 169,42	- 5 577 877,44	- 5 425 531,95	- 5 393 324,01
TRI	47,93						

Source : Auteur

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sommaire	iii
Liste des sigles et abréviations	v
Liste des tableaux et figures	vi
Introduction	1
Chapitre 1 : CONTEXTE DES LOGEMENTS SOCIAUX AU TOGO	5
I. CONTEXTE	5
II. ACTEURS DU SECTEUR DE L'HABITAT TOGOLAIS	6
1. Les acteurs étatiques	7
1.1. Le ministère de l'habitat	7
1.2. La Direction Générale de l'Urbanisme et de l'Habitat	7
1.3. Le Réseau National d'observatoires de l'urbain, du logement et de la gouvernance locale	7
1.4. Le Centre de la construction et du logement de Cacavéli (CCL).....	8
1.5. Le Fonds Spécial de Développement de L'Habitat.....	8
1.6. La Société d'Équipement des terrains Urbains (SETU).....	8
1.7. Les autres départements ministériels.....	8
2. Les acteurs paraétatiques	9
2.1. Les urbanistes	9
2.2. Les architectes	9
2.3. Les géomètres	9
3. Les acteurs non-étatiques	9
3.1. Syndicat National des Géomètres et Topographes Privés du Togo (SNTPT)..	9
3.2. Les notaires.....	9
4. Les acteurs privés.....	10
5. Les acteurs du système financier et bancaire dans le secteur de l'urbanisme et de l'habitat/ logement	12
6. Le cadre juridique et réglementaire de l'urbanisme et de l'habitat.....	12
6.1. Les Normes juridiques foncières régionales.....	12
6.2. Les Normes juridiques nationales.....	13
III. ÉTAT DES LIEUX DU SECTEUR DE L'HABITAT	14
1. Caractéristiques de l'Habitat	14

1.1.	L'offre	14
1.2.	La demande.....	15
1.3.	Le Rôle de l'état	15
2.	Parc de logement.....	16
Chapitre 2 : PRESENTATION DE GOLFE IMMOBILIER, DE SON POSITIONNEMENT ET DE SON PLAN MARKETING.....		
I. DESCRIPTION DE LA SOCIETE		
1.	Forme juridique.....	17
2.	Mission, Vision et valeurs.....	17
2.1.	Mission et vision.....	17
2.2.	Valeurs.....	18
II. PLAN MARKETING		
1.	Analyse de marché.....	18
1.1.	La demande.....	18
1.1.1.	Le standing minimum.....	18
1.1.2.	Le standing moyen	19
1.1.3.	Le haut standing	19
1.2.	L'offre	19
1.2.1.	Le haut standing ou la villa	20
1.2.1.1.	Un type ancien.....	21
1.2.1.2.	Un type intermédiaire.....	21
1.2.1.3.	Un type nouveau.....	21
1.2.2.	Le standing moyen	21
1.2.2.1.	Le Standing minimum	21
2.	Analyse SWOT	22
3.	Stratégie marketing de la société	23
3.1.	Produits.....	23
3.2.	Prix.....	24
3.3.	Client	24
3.4.	Communication	25
III. ÉTUDES ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE.....		
1.	Étude organisationnelle.....	25
1.1.	Structure fonctionnelle de la société.....	25
1.2.	Organigramme : GOLFE IMMOBILIER.....	26

2.	Étude technique.....	28
2.1.	Processus de production et localisation.....	28
2.1.1.	Processus de production.....	28
2.1.2.	Localisation de la société et aménagement.....	28
2.2.	Les différents intrants et le programme de production.....	29
2.2.1.	Les différents intrants.....	29
2.2.2.	Le programme de production.....	29
2.3.	Coûts de réalisation du projet.....	30
Chapitre 3 : COÛT, MODALITÉS DE FINANCEMENT ET RENTABILITÉ DE GOLFE IMMOBILIER.....		32
I.	COÛT DE LA MISE EN PLACE DE GOLFE IMMOBILIER.....	32
1.	Coût global de création.....	32
1.1.	Les immobilisations.....	32
1.2.	Le Besoin en fond de roulement.....	32
II.	MODALITÉS DE FINANCEMENT.....	33
1.	Plan de Financement.....	33
1.1.	Capitaux propres.....	34
1.2.	L'emprunt.....	34
III.	ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS ET BUDGET.....	35
1.	Compte de résultat.....	35
2.	Bilan.....	38
3.	Budget de trésorerie.....	39
IV.	RENTABILITE ET RISQUES.....	42
1.	Rentabilité.....	42
1.1.	La VAN (Valeur Actuelle Nette).....	42
1.2.	TRI (Taux de Rentabilité Interne).....	42
1.3.	Le Délai de Récupération (DR).....	42
2.	RISQUES.....	42
2.1.	Risque de solvabilité.....	42
2.2.	Risque socio-politique.....	43
2.3.	Risque financier.....	43
CONCLUSION.....		44
BIBLIOGRAPHIE.....		viii
ANNEXES.....		xi

TABLE DES MATIERES	xvii
RESUME.....	xxi
ABSTRACT	xxi

CESAG
BIBLIOTHEQUE

RESUME

Le secteur de l'habitat togolais est très réglementé en termes de normes foncières. Néanmoins la promotion sur secteur immobilier n'a pas connu de réglementation formelle.

Depuis l'année 2010, l'État a mis en place une politique de dynamisation du secteur immobilier et rédiger une loi sur ce point afin d'aider à booster le secteur. Cette nouvelle politique offre des opportunités pour toute promotion immobilière.

À cet effet, dans l'optique d'une insertion professionnelle et le souci de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations togolaises (urbaines et rurales), nous envisageons de mettre en place une structure de promotion immobilière et de déterminer des modalités de financements adéquats pour la réalisation et la viabilité de cette structure au TOGO.

Par ailleurs, dans l'élaboration de nos états financiers, il ressort que pour dès la première année d'exploitation, la société saura faire face à ses engagements. Aussi, on remarque que le projet est rentable et ne nécessite que de la volonté pour être réalisé.

Les mots clés : Habitat, secteur immobilier, populations.

ABSTRACT

Togolese housing sector is highly regulated in terms of property standards. However the promotion of real estate sector has not experienced any formal regulation.

Since 2010, the state has implemented a dynamic property sector policy and has drafted legislation on this point to help boost the sector. This new policy offers opportunities for all real estate development.

To this end, in the context of a professional insertion and desire to contribute to improving the living conditions of the Togolese People (urban and rural), we plan to set up a real estate development structure and to determine terms of adequate funding for the implementation and sustainability of this structure in TOGO.

Moreover, in the preparation of our financial statements, it appears that for the first year of operation, the company will have to face a large cash deficit. Nevertheless, we note that the project is profitable and requires only the will to be done.

Keywords: Housing , estate sector, people

CESAG
BIBLIOTHEQUE