



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

Année académique 2018-2019

Promotion 18

Projet professionnel de fin d'études en vue de l'obtention du

Diplôme du Master en Banque et Finance

Option : Gestion bancaire & Maîtrise des risques

**CENTRE DE FORMATION ET DE CERTIFICATION DU TOGO :
CAS DU CFCT LOME**

Par :

M. ZEBADA Christian Gaspard

Sous la supervision de :

M. Ibrahima Mboulé FALL
Enseignant associé au CESAG

Soutenu publiquement à Dakar, le 14 Juin 2019
Devant le Jury constitué de :

Président du jury : Dr Bertin CHABI

Membre du jury : Dr Essohouna MOUKPE

Membre du jury : Dr Alassane OUATTARA

« Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) n'entend donner ni approbation ni improbation sur les opinions émises dans les Projets Professionnels rédigés par les stagiaires (étudiants) de Master en Banque et Finance. Ces opinions sont propres à leurs auteurs ».

FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET

Titre du projet	: CFCT Lomé
Forme juridique	: SARL
Secteur d'activité	: Formation
Localisation du projet	: Lomé - Togo
Promoteur	:
Nom & prénom : ZEBADA Christian Gaspard	
Adresse : Médina	
Téléphone : +221 78 127 95 57	
Objet du projet	: Formation en informatique des étudiants et professionnelles
Date de démarrage	: 1 ^{er} Janvier 2021
Coût total du projet	: 14 425 600 F CFA
Apport personnel	: 6 000 000 F CFA (41,59%)
Financement participatif	: 4 000 000 F CFA (27,73%)
Montant de l'emprunt	: 4 425 600 F CFA (30,68%)
Durée de remboursement	: 5 ans
Nombre d'emplois créés	: 08
Valeur actuelle nette (VAN)	: 6 597 807 F CFA
Taux de rentabilité interne (TRI)	: 23,4830% F CFA
Delai de récupération du capital (DR)	: 3ans 9mois 5jours
Indice de profitabilité (IP)	: 1,457

DEDICACE

Je dédie ce projet professionnel à mes parents, mes frères et sœurs.

REMERCIEMENTS

Ils vont à l'endroit :

- de Monsieur Alassane OUATTARA pour la qualité de son cours sur la rédaction du projet professionnel ;
- du personnel chargé de la gestion du programme Master Banque et Finance (PMBF), particulièrement, madame Chantal OUEDRAOGO, assistante du programme pour les efforts inlassables consentis en vue d'une excellente qualité du programme ;
- de Monsieur Ibrahima Mboulé FALL pour avoir accepté d'encadrer ce travail ;
- de tous les camarades de promotion avec qui de difficiles comme de bons moments ont été vécus.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BFR : besoin en fonds de roulement

BFRE : besoin en fonds de roulement d'exploitation

BM : Business Model

CA : chiffre d'affaires

CAC : commissaire aux comptes

CAF : capacité d'autofinancement

CEDEAO : communauté économique des états de l'Afrique de l'ouest

CF : cash-flow

CFCT : centre de formation et de certification du Togo

CIMA : Conférence interafricaine des marchés d'assurance

CMPC : coût moyen pondéré du capital

EURL : société unipersonnelle à responsabilité limitée

F CFA : franc de la Communauté financière africaine

FMI : Fonds monétaire international

FSI : Fournisseurs de Service Internet

IP : indice de profitabilité

K : coefficient de proportionnalité

MOOC : Massive Open Online Course

MOS : Microsoft Office Specialist

PESTEL : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légal

ZEBADA Christian Gaspard

PIB : produit intérieur brut

PME : petite et moyenne entreprise

PND : Plan National de Développement

Re : rentabilité économique

Rf : rentabilité financière

SA : société anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TRI : Taux de Rentabilité Interne

USD : United States Dollar

VAN : valeur actuelle nette

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Situation et cibles des indicateurs de l'objectif 8 des objectifs du millénaire pour le développement au Togo	6
Tableau 2: Analyse SWOT du centre de formation et de certification du Togo	8
Tableau 3: Impacts du projet de création du CFCT	11
Tableau 4: Plan des activités de la première année de mise en œuvre du CFCT	12
Tableau 5 : Définition des postes et fixation du profil des employés	15
Tableau 6 : liste des équipements du CFCT	19
Tableau 8: Tableau de la masse salariale	32
Tableau 9: TOTAL FRAIS DE DEVELOPPEMENT	33
Tableau 10: les Immobilisations corporelles	34
Tableau 11: Dépôts et Cautionnements	35
Tableau 12 : Investissement	35
Tableau 13 : Besoin en fond de roulement	36
Tableau 14 : Investissement et Financement	37
Tableau 15 : Amortissement de l'emprunt	37
Tableau 16: Bilan d'ouverture	38
Tableau 17 : Budget de trésorerie	39
Tableau 18 : compte de résultat prévisionnel	40
Tableau 20 : Amortissement des immobilisations	41
Tableau 21 : Seuil de rentabilité	42
Tableau 22 : Chiffre d'affaire cumulé	42
Tableau 23 : Cash-flow actualisé	43
Tableau 24: Taux de rentabilité des capitaux propres	46
Tableau 25: Taux de Rentabilité économique	46
Tableau 26: Taux de croissance du CA	47
Tableau 27: Ratio de remboursement des dettes financières	47
Tableau 28 : Test de sensibilité	48

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'environnement politique.....	4
Figure 2 : Organigramme du CFCT	15
Figure 3 : schéma du processus de formation du CFCT	18
Figure 4: profession des clients	22
Figure 5 : Les modules qui intéressent les clients	22
Figure 6 : Enquête sur le lieu d'implantation	23
Figure 7: tranche d'âge des clients	24
Figure 8: Etude du prix.....	24
Figure 9: Cycle de formation.....	28
Figure 10 : Processus de conception d'une formation	28

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : questionnaire.....	51
Annexe 2 : pourcentage de genre des clients.....	54
Annexe 3 : proportion de client qui possède d'ordinateur.....	54
Annexe 4 : proportion de client qui ont déjà suivi une formation certifiante en bureautique.....	54
Annexe 5 : proportion de ceux qui sont intéressés par une certification en Word, Excel ou PowerPoint par Microsoft.....	55
Annexe 6 : nombre de temps que les clients veulent faire.....	55
Annexe 7 : disponibilité des clients.....	55

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ANNEXES.....	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET	3
1.1 Présentation du contexte pays.....	3
1.2 Etat de la situation et opportunités.....	7
1.3 Présentation de l'idée.....	9
1.4 Résultats attendus du projet.....	10
1.5 Impact du projet.....	10
1.6 Plan de mise en œuvre	11
2 ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE	13
2.1 Choix du statut juridique	13
2.2 Présentation du promoteur et de l'équipe de projet.....	14
2.3 Structure organisationnelle	15
2.4 Evaluation de la faisabilité technique	17
3 ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING.....	21
3.1 Etude de marché	21
3.2 Orientation stratégique du centre.....	25
3.3 Plan stratégique d'activités	26
4 ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	30

ZEBADA Christian Gaspard

4.1	Business Model.....	30
4.2	Evaluation du coût des investissements.....	33
4.3	Modalité de financement	37
4.4	Analyse de l'exploitation.....	38
4.5	Analyse de la rentabilité	41
4.6	Analyse de sensibilité et de scénario	47
CONCLUSION GENERALE		49
BIBLIOGRAPHIE		50
ANNEXES		52
TABLE DES MATIERES.....		57

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

« L'éducation est l'arme la plus puissante qu'on puisse utiliser pour changer le monde » Nelson Mandela.

La formation supérieure est indispensable pour le développement de tout pays. Heureusement le Togo compte un bon nombre d'établissements qui forment chaque année des élites. Cela permet au pays d'avoir un taux d'alphabétisation élevé à l'ère du numérique. L'informatique est aujourd'hui présente dans la plupart des domaines de la vie professionnelle et privée. Elle occupe bien évidemment une grande place en science appliquée, se chargeant notamment des calculs complexes requis en astronautique ou en métrologie. Elle intervient également dans les entreprises, l'enseignement, les banques, les assurances ou encore les commerces, ainsi qu'à domicile. La maîtrise de l'outil informatique et l'obtention de certifications de spécialisation sont devenues de plus en plus une nécessité pour les employeurs.

Cependant, il a été constaté que la formation professionnelle et universitaire étant théoriques. Les togolais, après l'obtention de leur diplôme universitaire, sont confrontés à des problèmes de compétence poussant les recruteurs à porter un jugement critique sur leurs candidatures. Ensuite il y'a une insuffisance de centres pour délivrer la certification Microsoft malgré une forte demande des jeunes étudiants. Et enfin il y'a un manque d'adaptation des professionnels face aux nouvelles mises à jour.

De ce qui précède, il convient de participer au développement de ce secteur prometteur au Togo dans les années à venir et ce en créant un centre de formation et de certification dénommé « CFCT Lomé ». Ce dernier aura pour avantage de mettre à la disposition des étudiants et professionnels un centre de formation répondant à leurs attentes. En plus, d'assurer une bonne gestion du centre. Enfin d'optimiser les investissements pour augmenter le résultat de chaque année.

Pour donner suite à ces faits, une problématique liée à la mise en place de ce centre de formation et de certification apparaît. Quel centre convient-il de mettre en place pour compléter la formation des étudiants et renforcer la capacité des diplômés ? Comment ce centre sera-t-il présenté et qu'en est-il de son mode de gestion ? Quel sera l'investissement requis pour en tirer profit dans les années à venir ?

L'objectif principal qui découle de ce projet est de mener une étude de la faisabilité commerciale, technique et financière de la mise en place d'un centre de formation viable à Lomé. Pour accéder à cet objectif principal, un certain nombre d'objectifs spécifiques ont été retenus tels que :

ZEBADA Christian Gaspard

- mener une étude du marché ou des besoins qui permet de mieux appréhender l'offre et la demande ;
- élaborer un plan opérationnel du projet (propositions techniques, juridiques, marketing et financières) ;
- proposer un plan de mise en œuvre (plan des activités et chronogramme de leur réalisation).
- faire une étude organisationnelle et institutionnelle.

Le projet a un intérêt pour un certain nombre d'acteurs à savoir :

- le promoteur, en ce qui concerne le projet, il lui permettra d'assurer une autonomie professionnelle et financière ;
- les apprenants, c'est l'occasion de se familiariser avec l'outil informatique et d'avoir une certification internationale ;
- la société, le projet contribue au développement du secteur éducatif et à long terme, aide à réduire le taux de chômage en créant de nouveaux emplois, notamment pour les jeunes.

Pour l'élaboration de ce projet, les méthodes suivantes ont été utilisées pour collecter et analyser les données :

- l'analyse documentaire ;
- l'enquête sur le terrain pour mieux cerner la clientèle cible et les concurrents.

Le présent projet, est le structuré en quatre chapitres.

Le premier chapitre parle de la présentation d'ensemble du projet, le deuxième chapitre, des études organisationnelles et techniques. Le troisième chapitre concerne, l'étude de marche et la stratégie marketing. Le quatrième chapitre porte sur l'étude économique et financière.

1 PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET

Ce premier chapitre permet de procéder à la présentation du contexte pays, de faire l'état de la situation et des opportunités, de présentation de l'idée, des résultats attendus, de l'impact du projet et le plan de mise en œuvre.

1.1 Présentation du contexte pays

L'outil informatique, au cœur des métiers, s'impose à toutes les personnes, qu'elles soient étudiantes, diplômées ou professionnelles. Il constitue une véritable compétence dans le monde d'aujourd'hui.

1.1.1 Priorités nationales

Le gouvernement togolais a récemment adopté un projet de loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il s'agit de la toute première loi d'orientation de l'enseignement supérieur et de la Recherche au Togo depuis la création d'un ministère autonome en 2003, souligne le magazine 'Afrique Education' (N°433). L'objectif est de donner un élan à la recherche scientifique, ainsi qu'à l'innovation technique, technologique et culturelle. L'enseignement supérieur fait partie des priorités du gouvernement qui a pris ces dernières années une série de mesures à l'avantage des acteurs du secteur, précise le bimensuel.¹

Le 3 août 2018, en conseil des ministres, le gouvernement a adopté par décret le plan national de développement (PND). Le PND s'articule autour de trois axes principaux. Primo, la nouvelle feuille de route quinquennale permettra d'ériger le Togo comme hub logistique d'excellence et un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région. Le deuxième axe vise à développer des pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives.

Avec le troisième volet de cette stratégie de développement, Lomé entend consolider le développement social et renforcer les mécanismes d'inclusion.

L'objectif, in fine, du PND étant de créer massivement des emplois et de la richesse, les bénéfices tirés permettront d'accroître les actions du gouvernement au profit des populations les plus vulnérables, indique le relevé du Conseil des ministres.

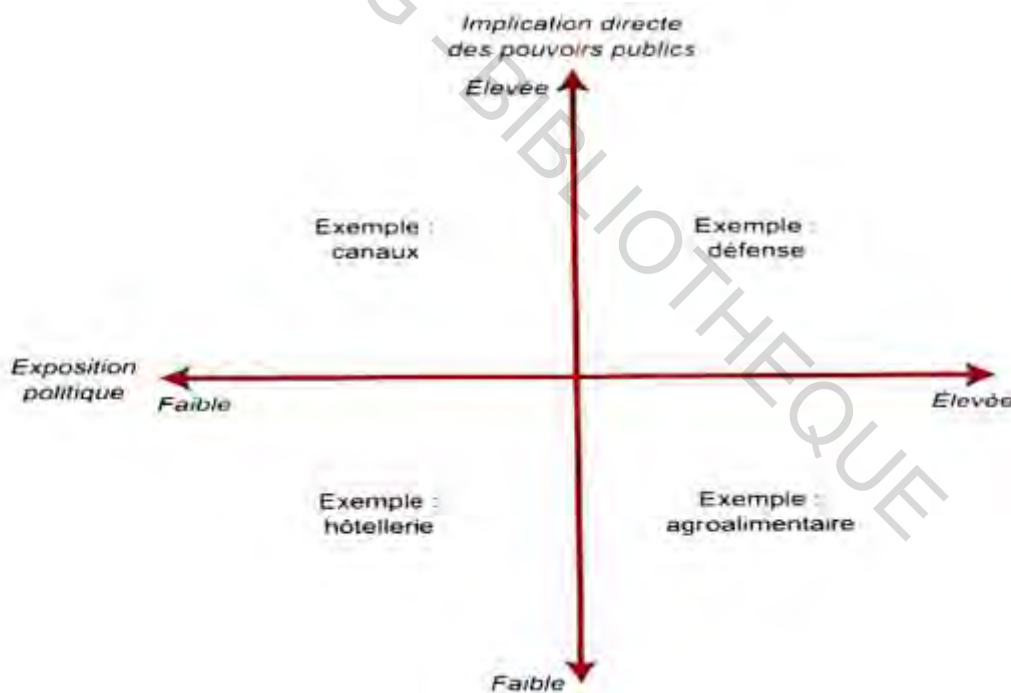
¹ <https://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Medias/Enseignement-superieur-les-priorites-du-gouvernement>

Au total, en 5 années, plus de 4622,2 milliards FCFA (environ 8,3 milliards \$) de ressources seront nécessaires pour transformer structurellement l'économie pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive et créatrice d'emplois, améliorant le bien-être social.²

Globalement, le programme d'investissements massifs nécessitera plus de 4622 milliards FCFA, dont près 3000 milliards, soit 65% du coût total sont attendus du secteur privé. Dans cette perspective, Lomé intensifie les réformes pour attirer les investisseurs. La mise en place d'un cadre réglementaire incitatif et plus cohérent, assorti d'un dépoussiérage du dispositif fiscal qui desserre l'étau sur les PME, un code des investissements alléchant, sont des instruments cruciaux pour atteindre cet objectif³

Le schéma ci-dessous est une matrice qui permet de positionner l'environnement en fonction de l'interventionnisme public direct et de l'exposition à d'autres influences politiques.

Figure 1 : L'environnement politique



Source : 9. JOHNSON Gerry, WHITTINGTON Richard, SCHOLLES Kevan, ANGWIN Duncan, REGNÉR Patrick et FRÉRY Frédéric (2014).

² <https://www.republiquetogolaise.com/promopnd/2801-2764-qu-est-ce-que-le-pnd>

³ <https://www.republiquetogolaise.com/promopnd/2901-2773-pnd-le-cap-sur-7-6-de-croissance-500-000-emplois-directs-a-l-horizon-2022>

1.1.2 Situation éducative et de la formation au Togo

Bien que des crises politiques au Togo aient entravé les progrès en matière d'éducation, le gouvernement a continué à montrer son engagement à travers l'élaboration de stratégies d'éducation efficaces. Les progrès du système éducatif du Togo dépendent de plusieurs défis à relever, dont un accès et une équité, faibles dans les zones défavorisées et rurales, des taux d'achèvement du secondaire bas et une couverture du programme d'alphabétisation limitée.

La stratégie gouvernementale en matière d'éducation pour la période 2014-2025 se focalise sur quatre éléments clés à savoir :

- développer une éducation de base de qualité pour parvenir à l'éducation primaire universelle d'ici 2022 ;
- étendre la couverture préscolaire dans les milieux ruraux et pauvres ;
- développer un cycle secondaire de qualité avec des cours techniques, professionnels et d'enseignement supérieur ;
- réduire le taux d'analphabétisme.⁴

1.1.3 Situations technologiques au Togo

Les influences technologiques correspondent- selon l'environnement étudié- à l'impact d'innovations telles que les nanotechnologies, l'impression 3D ou encore le génie génétique. Comme Internet dans la distribution, les nouvelles technologies peuvent susciter des opportunités pour certains (par exemple Amazon) et des menaces pour d'autres (les magasins traditionnels).

Le gouvernement togolais s'est doté d'une vision qui consiste à faciliter l'accès des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) aux citoyens et de faire du pays, une vitrine dans la sous-région en matière des TIC. Cette vision s'est traduite par une déclaration de politique sectorielle dénommée « Stratégie de Promotion des Technologies de l'Information et de la Communication ». Les priorités de cette stratégie couvraient quatre axes fondamentaux :

- le renforcement du cadre réglementaire et institutionnel ;
- le développement des infrastructures ;
- renforcement de l'usage des TIC à tous les niveaux.

⁴ <https://www.globalpartnership.org/fr/country/togo>

Pour faire l'état des lieux des TIC au Togo, il convient de présenter les acteurs du secteur, ainsi que les indicateurs fondamentaux qui servent à mesurer les TIC.

Les principaux acteurs opérants dans le secteur de la Technologie au Togo sont essentiellement les institutions gouvernementales et les opérateurs agréés, notamment :

- le ministère des postes et de l'économie numérique qui définit et coordonne la politique numérique du Togo ;
- l'autorité de réglementation de la communication électronique et des postes qui veille à l'application des cahiers de charge ;
- la société publique Togocom qui est responsable de la mise en œuvre et de l'exploitation des infrastructures et services de télécommunications fixes ;
- l'Atlantique Telecom, un opérateur agréé ;
- la société Café Informatique, fournisseur d'accès internet par satellite,
- un multitudes de Fournisseurs de Service Internet qui constituent, les points d'accès de la population à internet.

Les acteurs de la Technologie au Togo ont chacun, un rôle bien défini. A ce titre, le pays dispose d'un ensemble de systèmes pouvant favoriser l'émergence technologique pour supporter un développement accéléré.

L'année 2009 a été marquée par les plus grands investissements en télécommunication avec plus de 56, 724 milliards de FCFA pour l'opérateur Togo Cellulaire, 30 et 22 milliards FCFA respectivement pour Atlantique Telecom et Togo Télécom.

Tableau 1 : Situation et cibles des indicateurs de l'objectif 8 des objectifs du millénaire pour le développement au Togo

Indicateurs de choix	Valeur 2015	Cible OMD 2015	Cible SCAPE 2017
Nombre de lignes téléphoniques (fixe et mobile) pour 1000 habitants	914	568	650
Utilisateurs d'internet pour 1000 habitants	132	33	40

Source : CADERDT, (2017), Rapport STI Final, 41 pages.

1.1.4 Règlements du secteur éducatif au Togo

La Constitution Togolaise de la IV^{ème} République a été adoptée par référendum le 27 septembre 1992, promulguée le 14 octobre 1992 et révisée par la loi n°2002-029 du 31 décembre 2002. Elle est tournée vers la construction d'un Etat de droit dans lequel les droits fondamentaux de l'homme, les libertés publiques et la dignité de la personne humaine doivent être garantis et protégés.

Elle crée un Etat démocratique et pluraliste marqué à la fois par un pouvoir législatif fort et un Président de la République élu au suffrage universel. Il s'agit en réalité d'un système mixte inspiré de la V^{ème} République Française au présidentielisme tempéré par la responsabilité du gouvernement devant l'Assemblée (régime semi-présidentiel et semi-parlementaire).⁵

En tant que cadre réglementaire, il est censé définir les droits et les devoirs des acteurs scolaires, mais à la lecture de ce document, il apparaît qu'il s'applique exclusivement aux élèves et se borne à énoncer leurs devoirs et les obligations. D'une façon générale, et on peut prendre le risque de l'avancer, dans tous les établissements scolaires du Togo, le règlement intérieur est entièrement rédigé par l'administration (directeur, censeur, surveillant) assistée de quelques enseignants.

Les élèves ne sont pas associés à cette rédaction. Même si dans certains cas, il est signalé que certaines révisions de ce règlement s'inspirent des critiques et des suggestions de ceux-ci. Cette situation pose donc la question du respect d'un règlement en qui la majorité des élèves ne se reconnaissent pas. Pour ces élèves, ce n'est pas tant l'existence d'un règlement à l'école qui pose problème, mais plutôt certaines clauses qu'ils jugent trop arbitraires. Du côté des administrations scolaires, on est unanime pour dénier aux élèves le droit de participer à la rédaction du règlement intérieur.

1.2 Etat de la situation et opportunités

Trouver au Togo un véritable centre de formation doté des nouvelles technologies et d'une attestation crédible ou d'une certification internationale est rare. La plupart des institutions qui offrent les formations modulaires en bureautique, ne le font pas périodiquement (souvent pendant les vacances) Le projet de création d'un centre de formation et de certification du Togo vient en appoint afin d'apporter une solution.

⁵ <http://www.nyulawglobal.org/globalex/Togo.html>

Pour cela le centre prévoit de recevoir une soixantaine de personnes par mois dans un cadre spécialement aménagé pour l'apprentissage, répartis en cours du jour et du soir.

Elles seront encadrées par des professionnels du domaine surtout les certifiés. Plus qu'un centre de formation, la structure sera aussi un centre de certification et de renforcement des capacités axé plus sur le domaine de la gestion.

Le centre de formation et de certification du Togo aura pour mission de promouvoir chez les apprenants une bonne maîtrise de l'outil informatique et un bon cadre pour se former. Il permettra aux recruteurs d'être satisfaits du niveau de connaissance des étudiants formés par le centre et du niveau d'adaptation des professionnels face aux nouvelles technologies.

1.2.1 Analyse SWOT du CFCT

Le diagnostic général du centre de formation et de certification du Togo peut prendre la forme de l'analyse SWOT suivante :

Tableau 2: Analyse SWOT du centre de formation et de certification du Togo

	Forces	Faiblesses
	La formation universitaire et les compétences du promoteur ; des personnes ressources qualifiées disponibles pour assurer la viabilité du projet ; la volonté du promoteur à réussir le projet ; le positionnement du centre de formation et de certification par rapport à la capitale du pays ; développement du chiffre d'affaires ; politique de fidélisation de la clientèle ; proposition d'une certification internationale.	Coût élevé des matériaux de dernière génération ; le promoteur ne dispose pas encore de la totalité du financement ; rareté des professeurs.

Diagnostic externe	Opportunités	Menaces
	Une population jeune ; une croissance de 2,5% ; un fort taux d’alphabétisation de 60% ; un manque de centres qui proposent les mêmes services ; présence de la fibre optique au Togo.	Diversification client ; difficultés dans la levée des fonds ; présence des concurrents dans la capitale.

Source : Nous même

1.3 Présentation de l’idée

S’il n’est pas de création d’entreprise sans une idée de départ, il est important de relativiser le génie créatif du créateur d’entreprise. La plupart des entreprises se créent autour d’idées simples mais de savoir-faire forts.

Le talent du créateur d’entreprise réside souvent plus dans sa capacité à transformer une problématique en projet entrepreneurial viable, que dans sa capacité à trouver une idée révolutionnaire. Dans la création d’entreprise, l’idée représente 20 % du projet, la réalisation 80 %. La création d’entreprise est une histoire d’homme ou de femme avec ses qualités et ses faiblesses.

Travailler, prendre des risques mesurés, avoir confiance en l’avenir, savoir fédérer autour d’un projet sont des qualités essentielles pour créer son entreprise. Avant de penser à une idée, il est donc primordial de bien se connaître, comprendre ce que l’on aime, quels sont les atouts et ce à quoi on aspire.

L’idée de créer un centre de formation et de certification au Togo plus précisément à Lomé vient d’un constat du promoteur sur le terrain. En effet pendant son séjour à Lomé, le promoteur avait formé certains étudiants qui souhaitaient aller plus loin dans le domaine informatique et en apprendre plus. Cependant ce court séjour du promoteur ne lui a pas permis de les satisfaire.

Avant de revenir à Dakar en septembre 2018 M. Gaspard s’est renseigné sur les centres qui offraient des certifications en Excel, Word et PowerPoint. Il s’est rendu compte que c’était difficile d’en trouver.

Dans la perspective de contribuer au renforcement des capacités et la certification des apprenants, il est mieux de mettre en place un centre permanent, de conquérir le marché et devenir leader.

1.4 Résultats attendus du projet

Le centre de formation et de certification offrira des formations de qualité en bureautique, sanctionnées par une certification internationale délivrée par Microsoft moyennant des coûts. A l'issue de la formation, les stagiaires seront en mesure de:

- connaître les concepts de bases de l'informatique ;
- savoir faire et savoir être des stagiaires;
- être capable de rédiger des documents avec Word (rédaction, mise en forme, mise en page, etc.) ;
- maîtriser les commandes de base du logiciel Word et les utiliser lors de la création de documents ;
- maîtriser les fonctions de base et avancées d'Excel (création graphique, mise en forme, mise en page, calculs, etc.) ;
- être capable de créer et mettre en forme des tableaux chiffrés comportant des calculs simples ;
- maîtriser les outils du logiciel de présentation PowerPoint ;
- comprendre le fonctionnement de l'univers d'internet ;
- être autonome, dans la navigation sur internet et arriver à identifier du contenu pertinent ;
- comprendre le fonctionnement des mails ;
- maîtriser l'utilisation d'une boîte courriel (envoyer, recevoir, rédiger, etc.) ;
- obtenir une certification internationale.

1.5 Impact du projet

Le projet de création du centre touche aussi bien le front office que le back office, c'est-à-dire la globalité de l'entreprise. Les impacts internes et externes se résument dans le tableau suivant :

Tableau 3: Impacts du projet de création du CFCT

IMPACTS INTERNES
– L'augmentation du niveau de satisfaction des stagiaires ; – la possibilité de pratiquer le prix le moins élevé possible ; – l'assurance de la meilleure qualité des services ; – la confiance des clients et leur fidélisation.
IMPACTS EXTERNES
– La contribution à la création de PME tant souhaitée par l'Etat togolais ; – une source de revenu pour l'Etat par l'assujettissement du centre aux différents impôts et taxes ; – la création d'emplois participant ainsi à la résorption du chômage ; – la contribution à la formation ; – employabilité des jeunes.

Source : Nous même

1.6 Plan de mise en œuvre

Après avoir analysé les grandes orientations stratégiques, leur mise en œuvre seront présentées ici. Chacune des orientations stratégiques retenues, que ce soit au plan business ou corporate, appelle des choix en matière d'application.

La mise en place de ce projet nécessite une villa comportant 6 salles dont : une pour les cours avec une capacité d'environ 20 personnes ; une salle informatique pour un minimum 20 ordinateurs ; une autre salle plus grande que les précédentes pouvant servir de salle de réunion ou de cours avec capacité de 60 personnes. Les trois (03) autres salles serviront de bureau pour l'administration.

Après investigation, le choix est porté sur la ville de Lomé au quartier Adidogomé souvent appelé nouveau quartier de Lomé. Ce choix a été guidé par la forte concentration de la population jeune et active de la zone et la disponibilité des villas pouvant habiter le centre.

Une feuille de route est élaborée pour la 1^{ère} année (2021) de son exécution dans le tableau suivant :

Tableau 4: Plan des activités de la première année de mise en œuvre du CFCT

	Activités de la première Année de mise en œuvre du CFCT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Partage du projet CFCT avec les différents acteurs												
2	Mise en place du cadre réglementaire et d'une unité de mise en œuvre												
3	Mise en place d'un budget et acquisition des équipements et de la logistique												
4	Cartographie des tâches												
6	Lancement du projet												
7	Ateliers de formation et d'information												
9	Lancement d'appels à candidature pour la sélection des apprenants												
10	Préparation de la Certification des apprenants en MOS												
11	Activités de monitoring et de gestion du projet												
12	Activités d'écriture de nouveaux programmes												

Source : Nous même

2 ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE

Ce chapitre permet de prendre connaissance du choix du statut juridique, de la présentation du promoteur et de l'équipe de projet, de la structure organisationnelle et de l'évaluation de la faisabilité technique.

2.1 Choix du statut juridique

Il est assez loin le temps où pour créer une boîte, il fallait commencer par trouver l'argent pour le capital social (cela rassure les banquiers dans le cadre de lourds investissements en immobilisations) et trouver sept administrateurs de prestige avant de lever le petit doigt. Il est loin le temps où l'on créait sa société en SA, même si cette forme juridique a toujours la faveur des grands groupes.

Les différentes campagnes des politiques en faveur de la création d'entreprise ont permis de faire émerger des solutions simples pour créer sa boîte sans fonds et de manière assez souple. Si certaines entreprises restent capitalistiques, et si elles ont encore besoin de fonds pour démarrer, il est aujourd'hui possible de créer une entreprise sur la base d'une idée, de matière grise et de jus de cerveau, et donc sans mise de départ décourageante.

2.1.1 Régime juridique et structure du capital

La SARL (société à responsabilité limitée) ou son clone l'EURL (société unipersonnelle à responsabilité limitée) sont les formes juridiques qui permettent de se lancer avec ce capital réduit. Ces deux formes de société ont l'avantage d'être faciles à créer, elles ne nécessitent pas l'approbation des comptes par un commissaire aux comptes (CAC) à chaque exercice. Toutefois, la rédaction des statuts doit être rigoureuse et répondre à des normes précises, pas compliquées.

Le présent projet sera piloté sous forme d'une société à responsabilité limitée unipersonnelle avec pour capital un million (1.000.000) de francs CFA. La structure du capital est un financement mixte. Le promoteur est associé principal qui participe au capital à hauteur de 60% et 40% qui constitue un financement participatif.

2.1.2 Responsabilité du gérant

Mr ZEBADA Christian Gaspard, sera le gérant de la société. Il aura la responsabilité vis-à-vis des tiers (Etats, bailleurs de fond, client, fournisseur, etc.) Une assemblée générale sera convoquée chaque année et la répartition du bénéfice sera effectuée à la troisième année d'existence de la société.

ZEBADA Christian Gaspard

La Société à Responsabilité Limitée (SARL) est la forme la plus simple et la plus courante de sociétés commerciales. Son capital social est au minimum d'un million de francs CFA, divisé en parts sociales d'un montant nominal au moins égal à cinq mille francs CFA. Les modalités de cession des parts doivent être prévues par les statuts. La SARL est constituée par un ou plusieurs associés qui ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leur apport en capital.

La gérance de la SARL est assurée par une ou plusieurs personnes physique, associées ou non, nommée dans les statuts ou par une décision collective des associés. La révocation du gérant, statutaire ou non, est décidée par les associés représentant la majorité du capital. Le gérant a, à l'égard des tiers tous pouvoirs pour engager la SARL même au-delà de l'objet social.

Les décisions collectives sont prises en Assemblée générale, à la majorité absolue du capital social en première consultation et à la majorité relative en seconde consultation. Les décisions extraordinaires doivent être adoptées à la majorité des trois quarts du capital sociale.

2.2 Présentation du promoteur et de l'équipe de projet

2.2.1 Identité du promoteur

Le promoteur du présent projet, ZEBADA Christian Gaspard, est un jeune étudiant en fin de formation au MBA banque finance du CESAG. Il a toujours rêvé d'entreprendre et ainsi être indépendant.

Né le 22 novembre 1993 à Lomé, il commença ses études primaires, en suite secondaires et universitaires dans sa ville natale. Après l'obtention de sa licence professionnelle en finance et comptabilité à l'institut universitaire de technologie de gestion de l'université de Lomé en 2016, il passa un concours d'entrée au CESAG à Dakar. A la réussite de ce concours en 2017 il poursuivit ses études en audit et contrôle de gestion. L'année suivante il passa le concours d'entrée au MBA banque finance. Il fit cette formation et opta pour une spécialisation en gestion bancaire et maîtrise des risques.

Durant son séjour à Dakar le promoteur enchaîna l'obtention des certifications notamment, une première certification délivrée par Microsoft en tant que spécialiste en Excel, ensuite une autre délivrée par la Deutsche Bundesbank en International Financial Relations et enfin une certification en Thomson Reuters Eikon - Version 4. Il suivit des MOOC (Massive Open Online Course) en ligne pour acquérir de nouvelle compétence et renforcer ses capacités.

ZEBADA Christian Gaspard

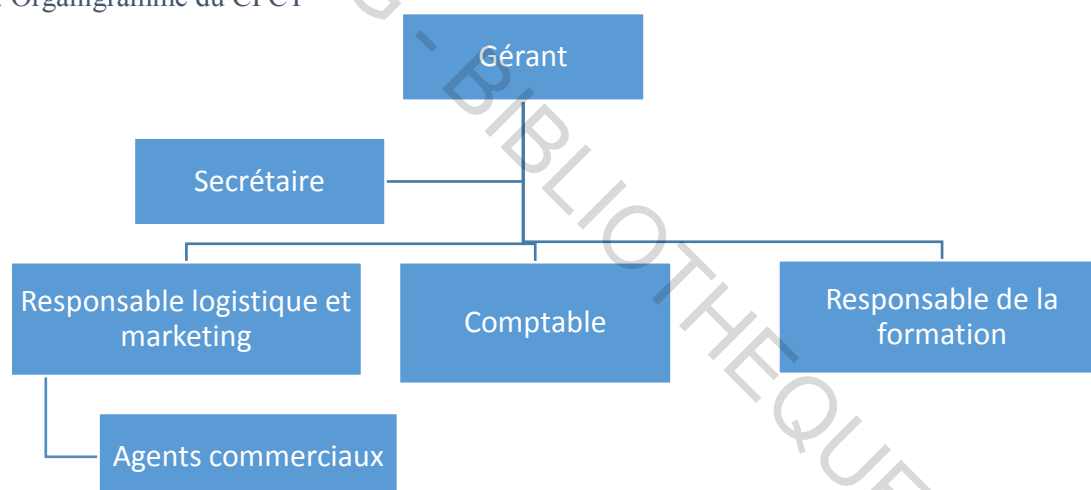
2.2.2 Expérience et savoir-faire du promoteur

En 2016, il fit un stage à la direction des finances et de la comptabilité au siège de l'Institut de Conseil et d'Appui Technique du Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de l'Hydraulique à Lomé-Togo. Ensuite en 2017 un autre stage au département comptable du cabinet de Management Etude & Conseils DTECH GROUP à Lomé-Togo. Puis dans la même année, un stage à la Direction des affaires administratives et financières du Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé à Lomé-Togo. Et enfin en Août 2018, il fut formateur en EXCEL à la première saison de la vacance utile organisé par Partners Group à Lomé-Togo.

2.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle du centre de formation et de certification sera composée d'une direction, deux responsables. L'organigramme qui traduit les liens hiérarchiques et fonctionnels existant entre l'ensemble des emplois d'une entité donnée est présenté comme suit :

Figure 2 : Organigramme du CFCT



Source : Nous même

Tableau 5 : Définition des postes et fixation du profil des employés

Gérant	
Responsabilités	Gérer et animer toute l'équipe, du recrutement du personnel à l'organisation des plannings ; coordonner les activités ; représenter la société auprès des tiers.

Compétences requises	Être titulaire d'un Bac+4/5 en sciences gestion ou autres domaines similaires ; avoir une bonne maîtrise des outils de gestion (comptabilité, ressources humaines...) ; avoir un leadership et un bon sens relationnel ; être créatif.
Secrétaire	
Responsabilités	Gestion des courriers ; réception des appels téléphoniques ; réception des clients ; gestion de la caisse ; photocopies et archivages ; etc.
Compétences requises	Avoir une bonne maîtrise des outils informatiques (Excel, Word et power point) ; capable de travailler sous pression ; compétence linguistique en français et ewé ; avoir au minimum un an d'expérience professionnelle ; être titulaire d'un Bac+2 en secrétariat de direction.
Responsable logistique et marketing	
Responsabilités	Mise en place de la stratégie marketing ; promotion du centre ; fidélisation des clients ; prospection des nouveaux marchés ; gestion des agents commerciaux.
Compétences requises	Avoir une bonne connaissance du marché ; avoir des compétences en management ; être bon en négoce ; avoir le sens de l'écoute et avoir le sens relationnel ; avoir une bonne maîtrise des outils informatiques (Excel, Word et power point) ; compétences linguistiques en français et ewé ; être titulaire d'un Bac+2/3 en gestion commerciale, marketing ou autres domaines similaires.
Responsable de la formation	
Responsabilités	Assurer le bon déroulement de la formation et orientation des stagiaires
Compétences requises	Être bon en négoce ; avoir le sens de l'écoute et avoir le sens relationnel. titulaire d'un BAC+2/3.
Comptable	
Responsabilités	Saisie des écritures ; effectuer le rapprochement bancaire ; effectuer le recouvrement ; calculer les différents coûts ; gestion de la paie.

Compétences requises	Être bon en négoce ; avoir le sens de l'écoute et avoir le sens relationnel. Avoir une bonne maîtrise des outils informatiques (Excel, Word et power point) ; maîtriser les logiciels comptables tels que : SAARI, COMPTA 100 ; titulaire d'un BAC+2/3 en comptabilité gestion d'entreprise.
Agent commerciale	
Responsabilités	Effectuer la prospection dans sa zone ; sensibiliser la population ; distribuer les affiches.
Compétences requises	Être du genre féminin ; avoir le sens d'écoute et avoir le sens relationnel ; avoir des connaissances en informatique (Excel, Word et power point) ; compétences linguistiques en français et éwé ; être titulaire d'un BAC ou autres diplômes équivalents.

Source : Nous même

Le centre recrute au plus ceux qui ont au plus BAC+3 à l'exception du gérant pour permettre aux jeunes sans emploi d'acquérir une expérience.

2.4 Evaluation de la faisabilité technique

Toutes les entreprises de service doivent choisir et proposer à leurs clients les services qui leur conviennent et établir les procédures opérationnelles à mettre en œuvre pour les créer. Afin de mieux comprendre la nature du service, il est utile et indispensable de faire une différence entre le service principal, la raison essentielle pour laquelle le client entre en contact avec une entreprise de services et les services annexes, conçus pour en faciliter l'accès et/ou donner plus de valeur au client.

Mettre en place une offre de services n'est pas chose facile, car il est nécessaire de bien comprendre comment le service principal et les services annexes doivent être choisis, délivrés et ordonnancés pour créer de la valeur et satisfaire les besoins des clients que l'entreprise a choisis. Elle doit, pour cela, penser et concevoir les processus adaptés aux attentes et comportements des clients, identifier les personnes impliquées (y compris et surtout les clients) et qualifier les expériences en termes d'input et d'output.

2.4.1 Processus de formation

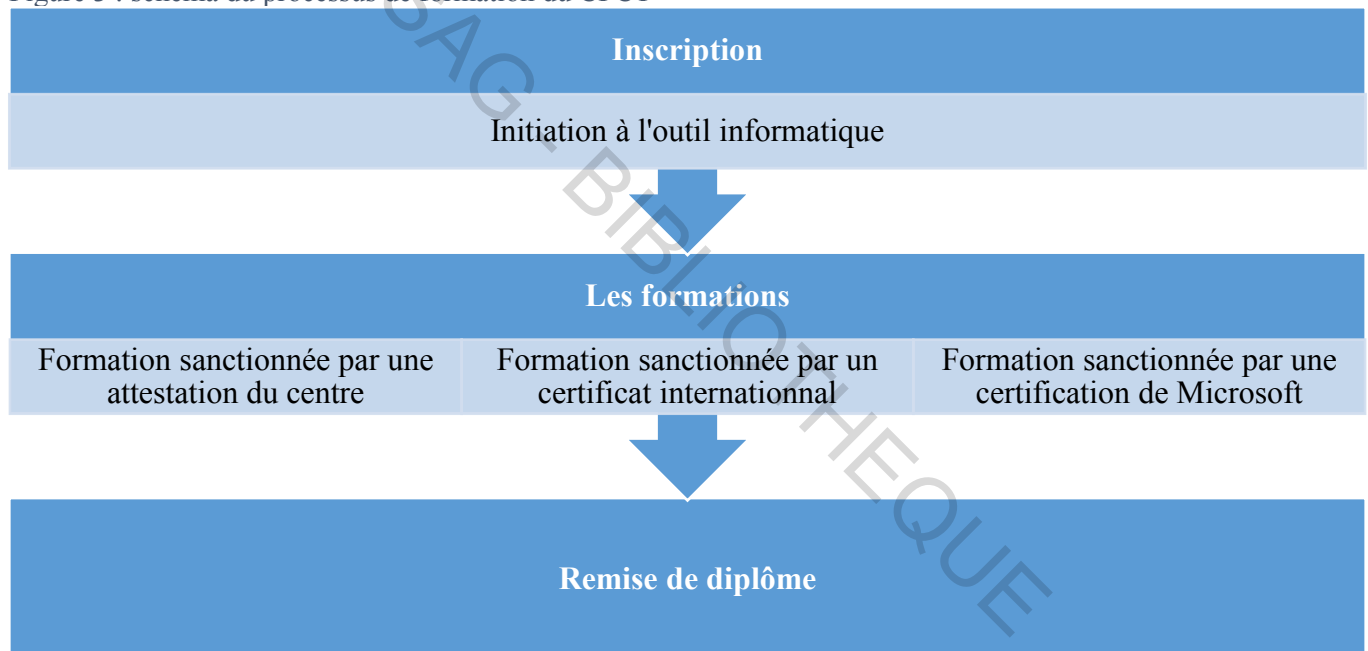
Le processus de formation du CFCT sera conçu comme suit :

ZEBADA Christian Gaspard

- accueil des apprenants avec information et remise des brochures ;
- inscription chez le chargé de la formation et programmation des cours ;
- initiation de l'apprenant à l'outil informatique et internet suivie d'un coaching sur la formation en ligne et une séance de développement personnel (services annexes) ;
- début de la formation proprement dite (service principal) ;
- 1^{ère} évaluation sanctionnée par une attestation du centre ;
- 2^{ème} évaluation sanctionnée par un certificat cosigné par un enseignant spécialiste ou certifié ;
- préparation à la certification en ligne ;
- conférence de remise de diplômes.

Le processus de formation du centre se résume sur la figure suivante :

Figure 3 : schéma du processus de formation du CFCT



Source : Nous même

Une personne a le choix de faire une ou toutes les formations.

Le centre ne peut atteindre les objectifs projetés et la qualité des services attendus par ses clients que s'il est suffisamment équipé, soigneusement aménagé, et bien structuré en termes de communication et s'il a un bon réseau de partenariat.

ZEBADA Christian Gaspard

Pour cela suivant le tableau 6 il est nécessaire de se procurer, des équipements destinés à la formation, des outillages, des moyens de présentation ainsi que les agencements nécessaires pour le personnel d'appui et de gestion.

2.4.2 Tableau des outils et moyens de production

Pour assurer une bonne formation des stagiaire, le centre aura besoin des équipements résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : liste des équipements du CFCT

N°	EQUIPEMENTS	QUANTITES	COMMENTAIRE
1	– Bureau – Ordinateur – Décoration – Etagère	– 01 – 01 – NQ – 01	RAS
2	– Bureau – Imprimante – Etagère – Mini bureau	– 01 – 01 – 01 – 01	Un mini bureau pour le stagiaire
3	– Bureau – Chaise – Ordinateur – Armoire de rangement	– 01 – 03 – 01 – 01	RAS
4	– Bureau – Ordinateur – Scanner – Imprimante – Photocopieuse – Canapé de trois places – Chaises – Cafetière – Etagère – Ecran tv – Baffle	– 02 – 01 – 01 – 01 – 01 – 01 – 03 – 01 – 01 – 01 – 01	Un bureau pour le secrétaire et une agente commerciale chargée de l'accueil

	– Coffre-fort – Frigo – Micro-onde	– 01 – 01 – 01	
5	– Table banc – Tableau blanc – Vidéo projecteur – Ordinateur portable pour le professeur – Siège pour le professeur	– 60 – 01 – 01 – 01 – 01	RAS
6	– Table banc – Tableau blanc – Siège du professeur	– 20 – 01 – 01	RAS
7	– Table banc – Ordinateurs – Tableau blanc – Vidéo projecteur – Siège du professeur	– 30 – 31 – 01 – 01 – 01	RAS
8	– Motos – Climatiseurs – Ventilateurs – Wifi – Groupe électrogène – Casque audio – Affiche de décoration	– 02 – 03 – 06 – NQ – 01 – 35 – NQ	Les motos sont mises à la disposition du personnel dans le cadre de l'exercice de la profession.

Source : Nous même

NQ : non quantifiable

Les stagiaires qui aideront les personnels dans l'accomplissement des tâches auront un petit bureau d'où l'achat de mini-bureau.

3 ETUDE DE MARCHÉ ET STRATEGIE MARKETING

Dans cet avant dernière chapitre, sont abordés trois grands aspects essentiels à savoir l'étude de marché, le plan stratégique général et plan stratégique d'activités.

3.1 Etude de marché

L'étude de marché se conçoit comme une ouverture pour « respirer les conditions d'environnement », comprendre le fonctionnement du marché visé, écouter les futurs clients et fournir des informations essentielles sur leurs besoins et motivations, pour orienter les actions stratégiques de positionnement et de lancement.

3.1.1 Analyse de l'offre

L'offre de formation en bureautique est aujourd'hui plutôt moins large à Lomé, ainsi peu lisible et finalement assez faible, surtout dans le quartier Adidogomé. Il y a des formations en initiation à l'outil informatique organisées pendant les vacances par quelques cybercafés. Dans le quartier d'implantation, il n'y a pas de concurrents directs mais 5 concurrents indirects :

- centre de perfectionnement en informatique ;
- centre informatique Caritas ;
- itcc (institut technique et commercial le cocotier) ;
- orditechnique ;
- la société « IP net experts SA » est entrain de proposer une formation certifiante par Microsoft.

Le coût de formation de ces concurrents n'est pas stable et est souvent compris entre 15000 F CFA et 25000 F CFA.

3.1.2 Analyse de la demande

En ce qui concerne la demande, Lomé est la capitale du Togo est le terrain de l'étude. Elle se situe dans l'extrême sud-ouest du Togo, et s'étend le long du littoral du Golfe de Guinée. Officiellement, l'agglomération comptait 1 477 660 habitants et la ville 837 437 habitants selon le recensement de 2010. Son agglomération se développe jusqu'à la frontière avec le Ghana, située à quelques centaines de mètres du centre-ville, jusqu'à la ville d'Aflao et le district ghanéen de Ketu sud, qui comptait 160 756 habitants en 2010. L'agglomération transfrontalière dont Lomé est le cœur compte donc environ 1 638 416 habitants.

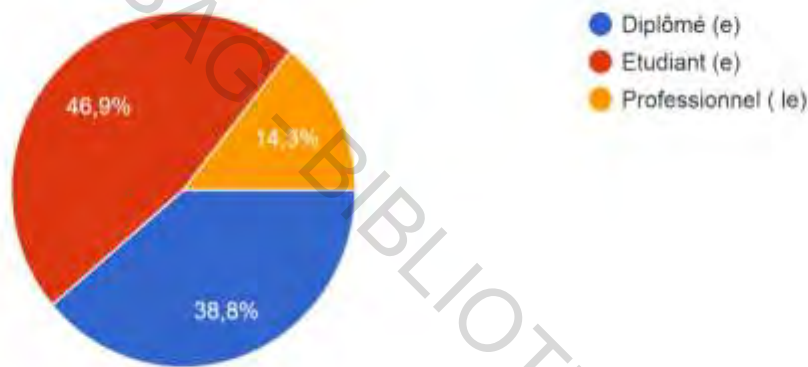
Les investigations menées avec un formulaire en ligne ont porté sur :

- l'identification des clients potentiels ;
- les attentes de ces clients ;
- la détermination des prix ;
- le lieu d'implantation ;
- etc.

3.1.3 Etude qualitative des données

Les résultats de l'enquête à Lomé sont présentés ci-dessous :

Figure 4: profession des clients

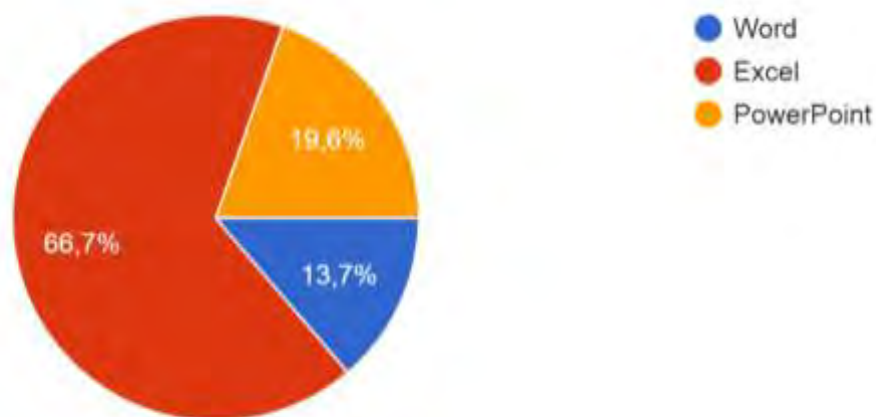


Source : Nous même

On remarque par cette enquête que les étudiants (46,9%) et les diplômés (38,8%) sont plus intéressés par la formation que les professionnels. Cela s'explique par les raisons suivantes : certaines personnes ont déjà effectué cette formation, d'autre la pratique déjà et veulent une formation sur SAARI.

Selon l'enquête, que 76,5 % des personnes ont des ordinateurs (voir annexe 3), 61,2% n'ont pas suivi une formation en bureautique (voir annexe 4) et 86,3% sont intéressées par une certification Microsoft (voir annexe 5).

Figure 5 : Les modules qui intéressent les clients

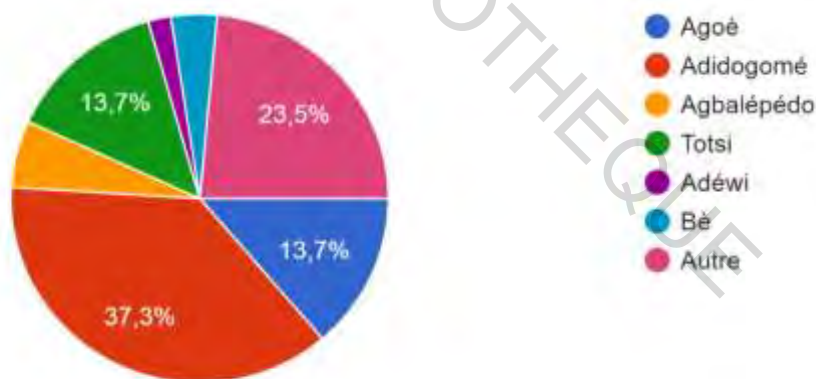


Source : Nous même

Le constate est que les clients sont plus intéressés par Microsoft Excel.

L'étude a permis de savoir également que plus de la moitié des clients sont prêts à faire des cours d'un mois (voir annexe 6) et 70,6% préfèrent les cours de 18h à 20h (voir annexe 7).

Figure 6 : Enquête sur le lieu d'implantation



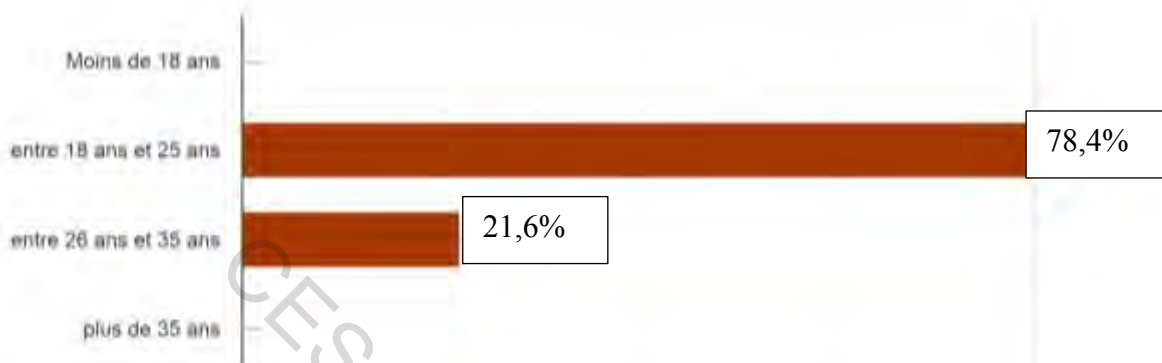
Source : Nous même

La majorité des clients préfèrent avoir le centre au quartier adidogomé au sud-ouest de Togo. Le quartier compte pas mal d'étudiants et de professionnels.

3.1.4 Etude quantitative des données

Voici les résultats de l'enquête ci-dessous :

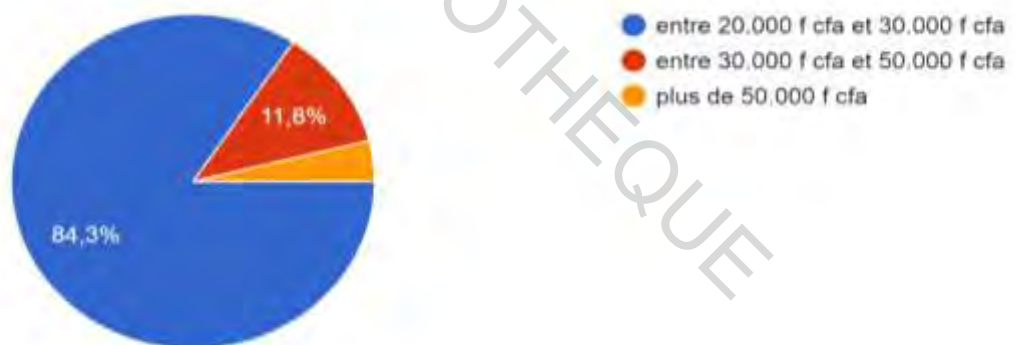
Figure 7: tranche d'âge des clients



Source : Nous même

On constate que les jeunes sont plus intéressés par la formation par conséquent il va falloir plus se focaliser sur les clients qui ont entre 18 et 35 ans.

Figure 8: Etude du prix



Source : Nous même

La majorité des clients veulent dépenser entre 20 000 F CFA et 30 000 F CFA pour la formation. La minorité est prête à dépenser plus de 50 000 F CFA.

3.1.5 Limites de l'étude

Les difficultés rencontrées au cours de la réalisation de l'enquête sont de plusieurs ordres à savoir :

- une absence de conversation avec les enquêtés ;
- réticence de plusieurs personnes à remplir le formulaire en ligne sous contrainte du coût (cherté du forfait internet).

Ces contraintes n'ont pas permis d'approfondir certains points de l'étude.

3.2 Orientation stratégique du centre

Les objectifs organisationnels sont généralement complexes et divers. Il est donc nécessaire de clarifier ce qui guide la stratégie, de comprendre qui en influence les objectifs et de déterminer qui en évalue la performance.

3.2.1 Vision

La vision décrit le futur que l'organisation aspire à créer. Son but est de dessiner une image du futur capable d'impliquer et de motiver. La question est donc ici : « Qu'est-ce que le centre veut réussir ? ».

À la différence de la mission, qui caractérise ce que fait l'organisation, la vision présente le futur qui résultera de son action. La vision au CFCT est d'être la référence sur le marché togolais en termes de formation et de certification dans les 5 prochaines années.

3.2.2 Missions

Définir la mission du centre consiste à se demander, qu'est-ce que le centre veut faire ? La mission est de promouvoir chez les apprenants une bonne maîtrise de l'outil informatique et un bon cadre pour se former et permettre aux recruteurs d'être satisfaits du niveau de connaissance des étudiants formés par le centre et du niveau d'adaptation des professionnels face aux nouvelles technologies.

3.2.3 Valeurs

Les valeurs fondamentales sont les principes qui sous-tendent la stratégie et définissent de quelle manière agir. Ainsi, est incluse dans les valeurs « la recherche accrue de l'excellence », « Le partage de la connaissance » et « le respect de l'éthique ». Ces valeurs doivent être pérennes : si elles sont susceptibles d'évoluer au gré des circonstances, alors elles ne sont pas fondamentales.

Certains observateurs considèrent la mission, la vision et les valeurs comme des déclarations vagues et vides de sens. Au contraire, les objectifs peuvent sembler extrêmement opérationnels.

Cependant, la mission, la vision et les valeurs dessinent une vue à long terme de l'organisation et de sa stratégie. Alors que les objectifs sont utiles pour orienter et piloter la performance à court terme. La mission, la vision et les valeurs peuvent être des sources d'adhésion et de conviction, à condition cependant qu'elles aient une véritable signification.

Le centre a pour objectifs :

- d'avoir au moins 20 clients pour débiter la formation ;
- d'accroître cet effectif à chaque session au moins de 10%;
- d'accroître le profil de l'activité de 10% chaque exercice ;
- d'atteindre 60 clients au moins chaque session à partir de la 3^{ème} année ;
- de créer au moins une annexe dans les régions du Togo après 05ans d'existence;
- faire des partenariats de formation à l'extérieur.

3.3 Plan stratégique d'activités

3.3.1 Prix

Le prix proposé sont les suivants :

- 10.000 FCFA pour les droits d'inscription ;
- 20.000 FCFA par mois pour une formation sanctionnée par une attestation du centre ;
- 40.000 FCFA pour une formation sanctionnée par un certificat du centre ou un certificat international ;
- 80.000 FCFA pour une formation certifiante par Microsoft.

3.3.2 Publicité

Le centre étant en phase de lancement, la publicité et les relations publiques apparaissent comme les moyens de communication les plus adéquats.

A cet effet, en publicité, sera organisé avant l'ouverture du centre, la distribution de brochures dans les centres commerciaux, dans les écoles, les amphis de l'université, dans les lieux publics, dans les églises, dans le transport en commun et dans les domiciles des particuliers vivant à proximité du centre. Seront également affichées des annonces au niveau des arrêts bus et feux tricolores.

Au niveau des relations publiques, l'ouverture de la structure se fera par une manifestation à laquelle seront invités le maire de la ville de Lomé et ou quelques personnes politiques acteurs de l'éducation.

En effet, la présence d'au moins une autorité permettra d'attirer un bon nombre de personnes dans les locaux, plus précisément les chefs ou responsables des quartiers aux alentours du centre.

Cette cérémonie sera l'occasion de présenter l'équipe (les membres du personnel) ainsi que leurs qualifications aux futurs clients qui auront l'occasion d'échanger avec elle. La structure et son mode de fonctionnement pourront également être présentées.

Pendant la manifestation, une tombola sera organisée, dont le premier lot sera la prise en charge d'un apprenant jusqu'à l'obtention d'un certificat international et la prise en charge jusqu'à l'obtention d'une attestation du centre comme second lot.

3.3.3 Cibles et positionnement

La cible générique est constituée de tous les habitants de la ville de Lomé qui s'intéressent à la formation et/ou certification en information. Mais le cœur de cible est représenté par les étudiants, les diplômés et les professionnels qui ont entre 18 et 40 ans et habitent à Adidogomé et ses environs.

Le positionnement choisi sera la différenciation par la qualification du personnel ainsi que des enseignants agréés et la qualité de la formation reconnue sur tout l'étendue du territoire. La devise du centre est : « CFCT Be distinctive ».

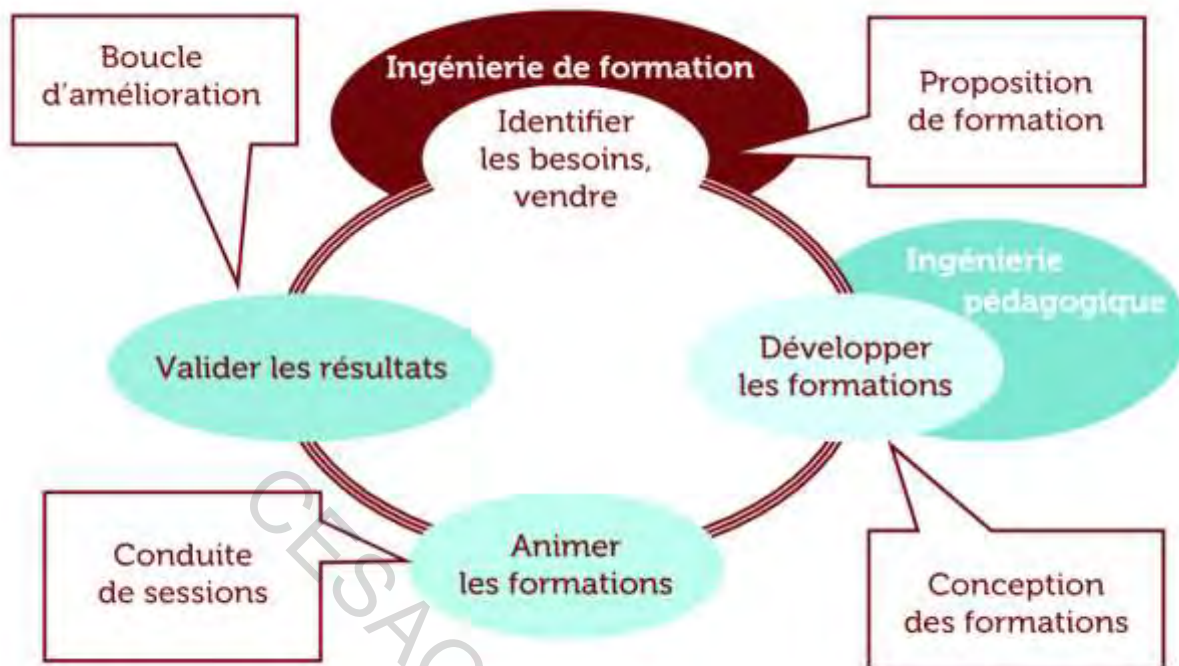
3.3.4 Stratégie de croissance

Les séances de formation se feront avec des supports de cours électroniques et physiques en utilisant les ordinateurs et le vidéo projecteur.

Il sera fait usage, des canaux d'accès à la mémoire pour les visuels (qui captent l'information de préférence par ce qu'ils voient) ; les auditifs (sont habiles en communication verbale) et les kinesthésiques (sont adeptes de l'action, du mouvement et de la participation).

Le cycle de formation suivant sera adopté :

Figure 9: Cycle de formation



Source : BERGIER Patrick, HOULLIER Jean-Roch (2016).

Avant de proposer toute formation, les responsables du centre doivent suivre ce schéma, de l'identification des besoins des stagiaires jusqu'à la conception de la formation et la validation des résultats.

3.3.5 Stratégie de commerciale

La stratégie commerciale sera basée sur le processus à adopter par le centre pour concevoir les formations :

Figure 10 : Processus de conception d'une formation



Source : BERGIER Patrick, HOULLIER Jean-Roch (2016).

L'accent est mis sur les règles de conduite comme : l'honoraire, la pause, les règles de fonctionnement, etc. Il sera dispensé 3 formations d'environ 2h par jours selon l'honoraire choisi par les stagiaires avec une pause de 10 min. Pour ceux du matin, la formation débutera de 10h à 12h. En suite ceux de l'après-midi, de 14h 00 min à 16h 00 min. Et enfin pour ceux du soir, de 18h 00 min à 20h 00 min.

Pour avoir un meilleur suivi de l'activité, il sera mis en place des tableaux de bord qui permettront de vérifier le niveau de réalisation des objectifs, d'analyser les éventuels écarts et de proposer des mesures correctives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4 ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

Ce dernier chapitre concerne les éléments financiers en relation avec le projet, permet de présenter, le business Model, l'évaluation du coût des investissements, la modalité de financement, l'analyse de l'exploitation, l'analyse de la rentabilité, l'analyse de sensibilité et de scénario.

4.1 Business Model

4.1.1 Description du Modèle

Selon Maître & Aladjidi (1999 : p 11), le business model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte.

Le business model sert donc à éclaircir trois grands points que sont : la valeur du notre projet, la chaîne de valeur et le coût du revenu. Ces trois grands points peuvent avoir réponses à partir de l'hexamètre de Quintilien.

L'hexamètre de Quintilien est un outil constitué d'une check-list de questions types permettant de guider l'analyse exhaustive d'une situation. Les questions types qui nous intéressent dans cette partie sont le Qui, le Quoi, le Comment et le Combien. Nous avons :

- Le QUI et le QUOI qui représentent respectivement nos clients et notre offre. Ils permettent d'identifier la valeur de notre projet ;
- Le COMMENT qui représente nos activités et partenaires clés. Il permet d'identifier la chaîne de valeur ;
- Le COMBIEN qui représente le prix d'achat et de vente. Il permet de connaître le coût du revenu.

Tous ces éléments se présentent de façon groupée dans le tableau suivant :

QUI	Pour le promoteur, les associés, les stagiaires et toutes les autres parties prenantes.
QUOI	Un centre de formation et de certification en informatique.
COMMENT	Les cours se feront par attribution de salle en tenant compte de l'effectif. A la fin de la formation une attestation sera remise aux apprenant par un enseignant diplômé, un certificat par un enseignant certifier et une certification pour donner suite à un examen en ligne.
COMBIEN	Nous couvrirons nos coûts à travers les prix que nous déterminons par une politique prix d'étude de marché et en s'alignant sur la concurrence.

Source : Nous même

4.1.2 Choix et pertinence du modèle

Il existe plusieurs formes de business model sur lesquels s'appuie chaque entreprise. Ce choix est porté sur le business model-classique et le business model low cost .

Le business model-classique est l'un des plus anciens. Il consiste à utiliser la force, la réflexion humaine, des outils de productions pour produire et vendre. C'est bien ce schéma que nous suivons en offrant nos formations.

Le business model low cost consiste à faire baisser toutes les charges non nécessaires afin de proposer une offre intéressante.

4.1.3 Masse salariale

Pour cela il est prévu un plan de rémunération résumé dans le tableau suivant :

ESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7: Tableau de la masse salariale

Catégorie	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	Effectif	Salaire mensuel	Effectif	Salaire mensuel	Effectif	Salaire mensuel	Effectif	Salaire mensuel	Effectif	Salaire mensuel
Gérant	1	70 000	1	100 000	1	100 000	1	110 000	1	110 000
Secrétariat	1	60 000	1	65 000	1	65 000	1	70 000	1	70 000
Responsable logistique et marketing	1	65 000	1	65 000	1	65 000	1	75 000	1	75 000
Responsable de la formation	1	32 500	1	32 500	1	32 500	1	37 500	1	37 500
Responsable de la comptabilité	1	32 500	1	32 500	1	32 500	1	37 500	1	37 500
Agent commerciale	3	90 000	3	105 000	3	105 000	2	80 000	1	80 000
Stagiaires	1	20 000	1	20 000	1	20 000	1	20 000	2	20 000
Total	9	370 000	9	420 000	9	420 000	8	430 000	8	430 000

Source : Nous même

*Le nombre d'agent commercial diminue au cours de la quatrième année à cause de la connaissance du centre par le public et ce coût vient rémunérer les autres fonctions.

**Parmi le personnel il y aura une stagiaire pour assister la secrétaire pour une période de deux mois renouvelables une seule fois.

4.2 Evaluation du coût des investissements

Les investissements sont l'avenir de l'entreprise. Pour démarrer les activités, vont nécessiter, du matériel, des outils, acquérir des technologies et agencer des locaux. Il va falloir acquérir une bonne partie de ces moyens avant même de générer le premier chiffre d'affaires. Ensuite, il faudra régulièrement se rééquiper pour continuer à progresser.

4.2.1 Frais de constitution

La planification des investissements est donc fondamentale, puisque c'est d'eux que dépendent les développements futurs.

Tableau 8: TOTAL FRAIS DE DEVELOPPEMENT

<i>ELEMENTS</i>	<i>MONTANT (FCFA)</i>
Frais notariat	500 000
Frais d'enregistrement au RCCM	37 000
Droit fixe	18 000
Droit de greffe	7 500
Droits d'enregistrement	4 000
Frais de publication de l'avis de création au journal "Togo presse"	15 000
Frais de déclaration fiscale d'existence	10 000
Frais ouverture de compte	22 000
Frais d'enregistrement du procès-verbal de nomination des dirigeants	18 000
Autres frais d'aménagement	100 000
TOTAL FRAIS DE DEVELOPPEMENT	731 500

Source : Nous même

4.2.2 Matériels et mobiliers

L'ensemble d'éléments matériels et mobiliers pour l'activité du centre se résume dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9: les Immobilisations corporelles

<i>ÉTIQUETTES DE LIGNES</i>	<i>MONTANT (FCFA)</i>
Aménagements de bureaux	300 000
Armoire de rangement	70 000
Baffle	50 000
Bureau	470 000
Cafetière	20 000
Canapé de trois places	60 000
Casque audio	175 000
Chaise	90 000
Climatiseurs	450 000
Coffre-fort	80 000
Ecran tv	200 000
Etagère	220 000
Frigo	80 000
Groupe électrogène	200 000
Imprimante	60 000
Microonde	40 000
Mini bureau	50 000
Motos	1 200 000
Onduleurs	350 000
Ordinateurs	2 000 000
Ordinateur portable pour le professeur	80 000
Photocopieuse	100 000
Scanner	30 000
Siège du professeur	45 000

Table banc	3 300 000
Tableau blanc	60 000
Ventilateurs	120 000
Vidéo projecteur	200 000
Total général	8 300 000

Source : Nous même

4.2.3 Investissements

Déterminons d'abord, les frais de dépôt et cautionnement dans le tableau ci-après :

Tableau 10: Dépôts et Cautionnements

<i>ELEMENTS</i>	<i>MONTANT (FCFA)</i>
Installation wifi (15 mo)	75 000
Caution pour loyer (200 000*12)	2 400 000
Autres	100 000
Total	2 575 000

Source : Nous même

Les autres dépôts et cautionnements peuvent s'agir de l'abonnement canal plus ou des presses écrites.

Tableau 11 : Investissement

<i>DESIGNATION</i>	<i>MONTANT (FCFA)</i>
Frais de développement	731 500
Immobilisations corporelles	8 300 000
DEPOTS ET CAUTIONNEMENTS	2 575 000
Total	11 606 500

Source : Nous même

4.2.4 Besoin en fond de roulement

L'activité étant une prestation de service, le calcul du BFR se fera sur 3 mois dans un tableau répertoriant toutes les charges. Ainsi le fonds de roulement (F.R) est égal au BFR.

Tableau 12 : Besoin en fond de roulement

DESIGNATION		JANVIER	FEVRIER	MARS
Fournitures	Matières consommables	50 000	30 000	20 000
	Autres achats	50 000	30 000	30 000
	Eau	10 000	10 000	10 000
	Electricité	40 000	50 000	60 000
	Fournitures d'entretien	20 000	-	20 000
	Fournitures de bureau	50 000	-	10 000
	Sous total	220 000	120 000	150 000
Services extérieurs	Assurances	20 000	20 000	20 000
	Frais de téléphone	20 000	20 000	20 000
	Personnel extérieur	40 000	40 000	40 000
	Sous total	80 000	80 000	80 000
Créances	Loyer	200 000	200 000	200 000
	Wifi	59 700	59 700	59 700
	Affiches	100 000	50 000	50 000
	Sous total	359 700	309 700	309 700
Rémunération du personnel	Employés	370 000	370 000	370 000
Total		1 029 700	879 700	909 700

Source : Nous même

BFR = 1 009 700 + 859 700 + 889700

BFR = 2 819 100 F CFA

Le coût du projet équivaut à la somme du BFR et des investissements

$2\,819\,100 + 11\,606\,500 = 14\,425\,600$. Alors le coût du projet est estimé à 14 425 600 f cfa.

4.3 Modalité de financement

4.3.1 Tableau de de financement

Le pourcentage de financement se résumant dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Investissement et Financement

DESIGNATION	MONTANT (FCFA)	POURCENTAGE
Apport du promoteur	6 000 000	41,77%
Financement participatif	4 000 000	27,84%
Dette extérieure	4 365 600	30,39%
TOTAL	14 425 600	100,00%

Source : Nous même

Le montant total requis pour commencer le projet est estimé à 14 465 600 FCFA. Ce montant est constitué de 6 000 000 FCFA constituant l'apport du promoteur, 4 000 000 FCFA constituant le financement participatif et 4 365 600 FCFA constituant la dette extérieure provenant de la famille.

4.3.2 Tableau d'amortissement de l'emprunt

Le Taux d'emprunt de la famille est de 8% sur 5 ans, le plan d'amortissement de la dette se résume dans le tableau suivant :

Tableau 14 : Amortissement de l'emprunt

Période	Début en période	Intérêt	Amortissement	Annuité	Date de fin de période
1	4 365 600	349 248	873 120	1 222 368	3 492 480
2	3 492 480	279 398	873 120	1 152 518	2 619 360
3	2 619 360	209 549	873 120	1 082 669	1 746 240
4	1 746 240	139 699	873 120	1 012 819	873 120
5	873 120	69 850	873 120	942 970	-
Total		1 047 744	4 365 600	5 413 344	

Source : Nous même

L'amortissement pratiqué est constant.

4.3.3 Bilan d'ouverture

Le bilan d'ouverture de la société se présente comme suit :

Tableau 15: Bilan d'ouverture

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
ACTIF IMMOBILISE	11 606 500	Ressources stables	14 425 600
Immobilisations corporelles	9 031 500	CAPITAUX PROPRES	10 000 000
Frais de développement	731 500		
Aménagements de bureaux	300 000	Capital	10 000 000
Matériel et outillage	3 695 000		
Matériel informatique	280 000	DETTES FINANCIERES	4 425 600
Matériel bureautique	965 000		
Mobilier de bureau	1 860 000		
Matériel de transport	1 200 000		
Immobilisations financières	2 575 000		
DEPOTS ET CAUTIONNEMENTS	2 575 000		
TRESORERIE ACTIF	2 819 100		
Banque	2 719 100		
Caisse	100 000		
TOTAL	14 425 600	TOTAL	14 425 600

Source : _Nous même

4.4 Analyse de l'exploitation

4.4.1 Budget de trésorerie prévisionnel

Le budget de trésorerie est un document prévisionnel qui récapitule les flux de trésorerie de l'entreprise (encaissement ou recette et décaissement ou dépense) pour une période donnée. Il fait apparaître à la fin de chaque période (mois) les soldes de trésorerie (excédents ou déficits).

Tableau 16 : Budget de trésorerie

Recette	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Effectif des stagiaires	20	25	21	26	22	27	23	28	24	29	25	30	300
Inscription	200 000	250 000	210 000	260 000	220 000	270 000	230 000	280 000	240 000	290 000	250 000	300 000	3 000 000
Formation avec attestation	300 000	400 000	320 000	420 000	340 000	440 000	360 000	460 000	380 000	480 000	400 000	500 000	4 800 000
Formation avec certificat		600 000	440 000	640 000	480 000	680 000	520 000	720 000	560 000	760 000	600 000	800 000	6 800 000
Certification MOS	-	0	480 000	880 000	560 000	960 000	640 000	1 040 000	720 000	1 120 000	800 000	1 200 000	8 400 000
Total	500 000	1 250 000	1 450 000	2 200 000	1 600 000	2 350 000	1 750 000	2 500 000	1 900 000	2 650 000	2 050 000	2 800 000	23 000 000

Depense	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Matières consommables	50 000	30 000	20 000	60 000	40 000	30 000	70 000	50 000	40 000	80 000	60 000	50 000	580 000
Autres achats	50 000	30 000	30 000	55 000	35 000	35 000	60 000	40 000	40 000	65 000	45 000	45 000	530 000
Eau	10 000	10 000	10 000	15 000	15 000	15 000	20 000	20 000	20 000	25 000	25 000	25 000	210 000
Electricité	40 000	50 000	60 000	80 000	90 000	100 000	120 000	130 000	140 000	160 000	170 000	180 000	1 320 000
Fournitures d'entretien	20 000	-	20 000	20 000	-	20 000	20 000	-	20 000	20 000	-	20 000	160 000
Fournitures de bureau	50 000	-	10 000	50 000	-	10 000	50 000	-	10 000	50 000	-	10 000	240 000
Assurances	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000
Frais de téléphone	20 000	20 000	20 000	30 000	30 000	30 000	40 000	40 000	40 000	50 000	50 000	50 000	420 000
Personnel extérieur*	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	480 000
loyer	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	2 400 000
wifi	59 700	59 700	59 700	59 700	59 700	59 700	59 700	59 700	59 700	59 700	59 700	59 700	716 400
Affiches	100 000	50 000	50 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	380 000
employers	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	4 200 000
Remboursement emprunt												1 222 368	1 222 368
Enseignant	64 000	88 000	142 000	142 000	142 000	142 000	142 000	142 000	142 000	142 000	142 000	142 000	1 572 000
Total	1 073 700	947 700	1 031 700	1 141 700	1 041 700	1 071 700	1 211 700	1 111 700	1 141 700	1 281 700	1 181 700	2 434 068	14 670 768

Trésorerie nette	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Recette	500 000	1 250 000	1 450 000	2 200 000	1 600 000	2 350 000	1 750 000	2 500 000	1 900 000	2 650 000	2 050 000	2 800 000	23 000 000
Depense	1 073 700	947 700	1 031 700	1 141 700	1 041 700	1 071 700	1 211 700	1 111 700	1 141 700	1 281 700	1 181 700	2 434 068	14 670 768
Total	- 573 700	302 300	418 300	1 058 300	558 300	1 278 300	538 300	1 388 300	758 300	1 368 300	868 300	365 932	8 329 232

Source : Nous même

4.4.2 Compte de résultat prévisionnel

Toutes les prévisions sont synthétisées dans un compte de résultat prévisionnel pluriannuel (voir tableau ci-dessous). Il est alors possible de calculer, pour toutes les années du plan, la capacité d'autofinancement prévue, compte tenu du fait que le compte de résultat prévisionnel et la capacité d'autofinancement sont déterminés à partir d'un certain montant de charges financières qui dépendent pour une part des choix de financement opérés à partir du résultat et de la CAF élaborés.

Tableau 17 : compte de résultat prévisionnel

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CHIFFRE D'AFFAIRES	13 000 000	15 600 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Charges d'exploitations	6 576 400	7 234 040	7 957 444	6 365 955	5 092 764
Services extérieurs	2 672 000	2 672 000	2 939 200	2 939 200	2 939 200
Valeur ajoutée	3 751 600	5 693 960	9 103 356	10 694 845	11 968 036
Charges de personnel	370 000	420 000	420 000	430 000	430 000
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 381 600	5 273 960	8 683 356	10 264 845	11 538 036
Dotations aux amortis	1 156 214	1 156 214	1 156 214	1 156 214	1 156 214
RESULTAT D'EXPLOITATION	2 225 386	4 117 746	7 527 142	9 108 631	10 381 822
Frais financiers	354 048	283 238	212 429	141 619	70 810
RESULTAT FINANCIER	- 354 048	- 283 238	- 212 429	- 141 619	- 70 810
RESULTAT BRUT AVANT IMPOT	1 871 338	3 834 507	7 314 713	8 967 011	10 311 012
IMPOT SUR LE BENEFICE	505 261	1 035 317	1 974 972	2 421 093	2 783 973
RESULTAT NET	1 366 077	2 799 190	5 339 740	6 545 918	7 527 039
CAPACITE D'AUTO-FINANCEMENT	2 522 291	3 955 405	6 495 955	7 702 133	8 683 253

Source : Nous même

Selon la montée en croisière du chiffre d'affaire, les 60 stagiaires formés par mois sont atteints à la 3ème année soit 720 stagiaires par an jusqu'à la 5ème année. Pour augmenter la capacité à former un nombre supplémentaire, il va falloir réinvestir.

4.4.3 Tableau d'amortissement des éléments d'actifs amortissables

Quant aux immobilisations corporelles, un amortissement linéaire sur les immobilisations sera pratiqué dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Amortissement des immobilisations

Eléments	Valeur	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Aménagements de bureaux	300 000	05	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Matériel et outillage	3 695 000	10	369 500	369 500	369 500	369 500	369 500
Matériel informatique	280 000	10	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Matériel bureautique	965 000	05	193 000	193 000	193 000	193 000	193 000
Mobilier de bureau	1 860 000	07	265 714	265 714	265 714	265 714	265 714
Matériel de transport	1 200 000	05	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Dotations aux amortissements			1 156 214	1 156 214	1 156 214	1 156 214	1 156 214

Source : Nous même

4.5 Analyse de la rentabilité

Généralement quatre (04) méthodes sont proposées pour décider de l'intérêt d'un investissement, il s'agit :

- de la période de récupération (ou pay-back period) ;
- de la valeur actuelle nette (VAN) ;
- du taux de rentabilité interne (TRI) ;
- indice de profitabilité (IP).

Avant de déterminer ces trois indicateurs, déterminons le seuil de rentabilité de l'entreprise qui est le chiffre d'affaires pour lequel elle couvre la totalité de ses charges (charges variables + charges fixes) et donc dégage un résultat nul.

4.5.1 Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité du projet se chiffre dans le tableau suivant :

Tableau 19 : Seuil de rentabilité

Désignation	Montant
A-Chiffre d'affaires	13 000 000
1. Frais financiers	354 048
2. Amortissement des immobilisations	1 156 214
3. Charges du personnel	370 000
B- Charges fixes (1+2+3)	1 880 262
4. Charge d'exploitation	6 576 400
5. Services extérieurs	2 672 000
C- charges variables (4+5)	9 248 400
D- Marge sur coût variable (A-C)	3 751 600
E- Taux de marge sur coût variable (D/A)	28,858%
F- Seuil de rentabilité (B/E)	6 515 463

Source : Nous même

La date à laquelle le seuil de rentabilité sera atteint est obtenue en Calculant le Chiffre d'affaire cumulé dans le tableau suivant :

Tableau 20 : Chiffre d'affaire cumulé

Mois du CA	CA mensuel	CA cumulé
Janvier	500 000	500 000
Février	1 250 000	1 750 000
Mars	1 450 000	3 200 000
Avril	2 200 000	5 400 000
Mai	1 600 000	7 000 000
Juin	2 350 000	9 350 000
Juillet	1 750 000	11 100 000
Août	2 500 000	13 600 000
Septembre	1 900 000	15 500 000
Octobre	2 650 000	18 150 000
Novembre	2 050 000	20 200 000
Décembre	2 800 000	23 000 000

Source : Nous même

Le seuil de rentabilité est atteint au cours du mois de Juillet.

CA de début de mois : 5 400 000 FCFA

CA de fin de mois : 7 000 000 FCFA

Pour atteindre le seuil de rentabilité, il a fallu réaliser un chiffre d'affaires de : 6 515 463 – 5 400 000, soit 1 115 463 F CFA.

D'où : $(1\,115\,463 \times 30) / 1\,600\,000 = 20,91493125$ soit **le 31 Mai**.

4.5.2 Valeur nette actuelle

La première obsession du financier est bien entendu son argent. Sa deuxième obsession est l'argent des autres. Et son objectif principal peut être résumé en quelques mots : transférer une partie de l'argent des autres vers son portefeuille c'est l'idée de flux financier (cash-flow).

Il été décidé d'actualiser les Cash flows en retenant la méthode du Coût moyen pondéré du capital (CMCP)

$$\text{CMPC} = \frac{\text{Fonds propres} \times R_{fp}}{\text{Investissement}} + \frac{\text{Dette} \times C_d}{\text{Investissement}} \times (1-IS)$$

Le taux de la dette étant de 8% comme les associés courent un risque plus élevé que les emprunteurs, le risque sera rémunéré à 4 points donc le rendement attendu sur les fonds propres sera de $8\% + 4\% = 12\%$.

Alors R_{fp} : rendement du fond propre soit 12% ; C_d : Coût de la dette et IS : le taux d'impôt sur les sociétés.

Tableau 21 : Cash-flow actualisé

Eléments	ANNEE 0	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Investissement	14 425 600					
Cash-Flow (CF)	-	2 522 291	3 955 405	6 495 955	7 702 133	8 683 253
CF actualisé $(1,1011)^{-n}$	-	2 290 701	3 262 401	4 865 895	5 239 670	5 364 740
Flux actualisé	-14 425 600	-12 134 899	-8 872 498	-4 006 603	1 233 067	6 597 807

Source : Nous même

Comme ce n'est pas possible de gagner à tous les coups, certains flux sont positifs (entrée dans le portefeuille), d'autres négatifs (sortie de portefeuille). Jusqu'ici, le financier ne se distingue pas du comptable. Il y a cependant une différence majeure : le comptable contemple les flux passés, tandis que le financier spéculer sur les flux à venir. Avec l'actualisation, la récupération va s'opérer entre la 3^{ème} et la 4^{ème} année.

Ainsi par interpolation linéaire :

$$\frac{X-2}{3-2} = \frac{4\,006\,603}{1\,233\,067 + 4\,006\,603}$$

Soit $X = 3,764667053$ c'est-à-dire **3ans 9mois 5jours**.

En conclusion : le délai de récupération du projet avec actualisation est de c'est-à-dire 3ans 9mois 5jours.

Pour donner suite à ce qui vient d'être fait, le calcul de la valeur actuelle nette (VAN) permettra de savoir si le projet est rentable ou pas.

Le grand avantage de la VAN sur le taux de rentabilité ou le retour sur investissement est qu'elle est multi périodique. C'est le critère de base des professionnels pour évaluer un projet d'investissement.

Soit, I l'investissement final ;

Soit, CF_n , les flux de trésorerie de chaque année à actualiser.

Alors : $CF_1 = 2\,522\,291$ $CF_2 = 3\,955\,405$ $CF_3 = 6\,495\,955$ $CF_4 = 7\,702\,133$

$CF_5 = 8\,683\,253$

$$VAN = \sum CF_n (1+i)^{-n} - I$$

$$VAN = 2\,522\,291(1,1011)^{-1} + 3\,955\,405(1,1011)^{-2} + 6\,495\,955(1,1011)^{-3} + 7\,702\,133(1,1011)^{-4} + 8\,683\,253(1,1011)^{-5} - 14\,365\,600$$

$$VAN = 6\,597\,807 \text{ F CFA}$$

La VAN étant positive alors le projet est rentable.

Après le calcul de la VAN, il va falloir déterminer le taux de rentabilité interne (TRI). Le problème du choix du taux d'actualisation peut être inversé en déterminant le taux de rentabilité interne (IRR : internal rate of return) qui annule la VAN.

4.5.3 Taux de rentabilité interne

$$2\,522\,291(1+TRI)^{-1} + 3\,955\,405(1+TRI)^{-2} + 6\,495\,955(1+TRI)^{-3} + 7\,702\,133(1+TRI)^{-4} + 8\,683\,253(1+TRI)^{-5} - 14\,365\,600 = 0$$

Par interpolation linéaire :

Elément	Montant
1,23000	179 661
TRI	0
1,24000	-192 272

$$\frac{\text{TRI} - 1,23000 \dots}{1,24000 - 1,23000} = \frac{0 - 179\,661}{-192\,272 - 179\,661}$$

$$\text{TRI} = 23,4830\%$$

Le TRI est égal à 23,4830% veut dire que le taux de rentabilité correspondant au point neutre de la décision d'investissement.

Après le TRI, il est utile de déterminer l'indice de profitabilité (IP).

4.5.4 Indice de profitabilité

L'indice de profitabilité est obtenu par la formule suivante :

$$\text{IP} = \frac{\sum \text{CF}_n (1+t)^{-n}}{\text{I}}$$

$$\text{IP} = \frac{21\,023\,407}{14\,425\,600} \text{ d'où}$$

$$\text{IP} = 1,457$$

Pour une unité de Franc CFA investi, le gain est de 1,457 Francs CFA. L'avantage par Franc CFA investi est de 0,457 F CFA.

4.5.5 Rentabilité financière et économique

Soit R_f , la rentabilité financière, par le calcul du ratio de la Rentabilité nette des capitaux propres, la formule est la suivante :

$$\text{Taux de rentabilité nette des capitaux propres } R_f = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

d'où $\text{Capitaux propres} = \text{Capital social} + \text{Résultat net (n-1)}$

Il est à noter que dans le montant des capitaux propres, le résultat doit être exclu (en effet, pour mesurer le rendement d'un capital, au cours d'une période, le résultat obtenu à la fin de la période au capital engagé sera rapporté au début de cette période).

Tableau 22: Taux de rentabilité des capitaux propres

Elément	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat net	1 366 077	2 799 190	5 339 740	6 545 918	7 527 039
Capital social	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Résultat net (n-1)	-	1 366 077	2 799 190	5 339 740	6 545 918
Capitaux propres	10 000 000	11 366 077	12 799 190	15 339 740	16 545 918
Taux de rentabilité nette des CP (Rf)	13,66%	24,63%	41,72%	42,67%	45,49%
Taux de rentabilité nette moyen	33,63%				

Source : Nous même

Après l'analyse du tableau, la rentabilité financière moyenne du projet est de 33,63%%.

Déterminons ensuite la rentabilité économique

Soit Re, la rentabilité économique, le calcul du ratio dont la formule est la suivante :

$$\text{Rentabilité économique Re} = \frac{\text{Résultat d'Exploitation}}{\text{Capital économique}}$$

Avec capital économique = Immobilisations brutes + BFRE

Tableau 23: Taux de Rentabilité économique

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat d'exploitation	2 225 386	4 117 746	7 527 142	9 108 631	10 381 822
Immobilisations brutes	10 875 000	10 875 000	10 875 000	10 875 000	10 875 000
BFRE	2 819 100	3 382 920	4 337 077	4 337 077	4 337 077
Capital économique	13 694 100	14 257 920	15 212 077	15 212 077	15 212 077
Taux de rentabilité économique (Re)	16,25%	28,88%	49,48%	59,88%	68,25%
Taux moyen	44,55%				

Source : Nous même

4.6 Analyse de sensibilité et de scénario

L'analyse du taux de croissance du chiffre d'affaire est importante, ensuite le taux de croissance de cette dernière et enfin l'analyse de scénario.

4.6.1 Taux de croissance du chiffre d'affaire

Mesurons le taux de croissance. Soit c , le taux de croissance, le calcul du ratio est :

$$C = \frac{CA_n - CA_{n-1}}{CA_{n-1}}$$

Tableau 24: Taux de croissance du CA

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	13 000 000	15 600 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Taux de croissance du CA		20,00%	28,21%	0,00%	0,00%
Taux de croissance moyenne	12,05%				

Source : Nous même

Le centre affiche pendant les cinq années d'activités une croissance dont la moyenne est de 12,05%.

4.6.2 Ratio de remboursement des dettes financières

Soit R_{CAF} , le ratio de remboursement des dettes financières dont la formule est la suivante :

$$R_{CAF} = \frac{\text{Dettes financières}}{CAF}$$

Tableau 25: Ratio de remboursement des dettes financières

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Dettes financières	3 540 480	2 655 360	1 770 240	885 120	-
CAF	2 522 291	3 955 405	6 495 955	7 702 133	8 683 253
Rcaf	1,404	0,671	0,273	0,115	-

Source : Nous même

La CAF détermine la capacité de remboursement des dettes financières. Ce ratio doit être inférieur à 4 c'est-à-dire que l'endettement de l'entreprise ne doit pas excéder quatre fois la CAF.

4.6.3 Analyse de sensibilité

Du fait des incertitudes liées aux données utilisées, il est recommandé de vérifier l'impact que peut avoir la variation de certains déterminants de la rentabilité. Le test de sensibilité effectué sur une diminution de 10% du chiffre d'affaires simultanément avec une augmentation de 10% des charges d'exploitation donne des toujours des résultats positifs comme le montre le tableau suivant :

Tableau 26 : Test de sensibilité

Paramètres	Avant test	Après test (-05% CA et +10% DE)
Délai de récupération	3ans 9mois 5jours	5ans 2jours
VAN projet	6 597 806	2 350 277
TRI	23,483%	14,9952%
CAF Moyen	5871807,143	4739918,734
IP	1,457367911	1,163

Source : Nous même

D'après le test, le projet sera récupéré dans 2ans 10 mois 4 jours. La valeur nette actuelle est positive et un taux de rentabilité interne de 14,9952%. La CAF moyen est estimée à 4739918,734 F avec un indice de profitabilité de 1,163. Tout cela explique que malgré les scénarios le projet est rentable.

4.6.4 Identification des risques liés au projet

Le risque dans ce cas est la possibilité qu'un évènement négatif, un péril possible ou un hasard dangereux puissent compromettre le bon fonctionnement du centre. Le CFCT peut être exposé à certains risques comme :

- le non-paiement de la totalité des frais de formation par les stagiaires ;
- le risque opérationnel lié à une mauvaise exécution des tâches par le personnel ;
- l'expositions des machines à un virus informatique ;
- le chauffage des ordinateurs ;
- le vol de certain matériel ou appareil ;
- l'insalubrité du local ;
- le délestage au moment de l'examen ;

Pour éviter ces risques, les mesures suivantes sont envisagées :

- le paiement totale du stagiaire avant la composition aux examens ;
- la communication à l'interne, partage de connaissance et d'expérience tous les fins du mois ;
- la partition des disques durs suivie de la réinstallation du système d'exploitation chaque mois ;
- l'aération du local avec l'installation des ventilateurs et climatiseurs ;
- la souscription à une société de gardiennage et de nettoyage ;
- l'achat d'un groupe électrogène.

CONCLUSION GENERALE

La formation en bureautique reste un facteur essentiel qui contribue au développement du secteur éducatif du Togo. Le centre de formation et de certification, apparaît comme une solution pour les stagiaires qui veulent se faire former et avoir une certification internationale ; aussi, le CFCT constitue une solution à la résorption du chômage des jeunes après leur formation et présentent des intérêts d'ordres économique et social.

Le centre sera implanté à Lomé dans le quartier d'adidogomé. Ce lieu d'implémentation, correspond favorablement au bon déroulement des activités et regorge assez de client potentiel. Le bon déroulement de ce projet nécessite non seulement un savoir-faire et des ressources matérielles mais aussi des fonds pour sa réalisation. Raison pour laquelle il y a eu recours à des apports du promoteur, des financements participatifs et à une dette extérieure provenant de la famille.

Le projet est donc rentable et viable dans ce sens que la valeur nette actuelle qui est positive et que le délai de récupération de 3ans 9mois 5jours.

Pour la réalisation de ce présent projet la mise porte sur la compétence de l'équipe dynamique et jeune ainsi que des différents canaux de communication comme les réseaux sociaux, les radios, les presses et les chaînes de télévision.

La satisfaction du niveau d'atteinte de ce projet peut cacher des risques et des menaces qui pèsent sur sa mise en œuvre et sa réussite. Il s'agit dans un premier temps de convaincre les investisseurs de la pertinence du projet et de la nécessité de réalisation. Le présent document constitue un des arguments à développer auprès de ces investisseurs. Dans un second temps, les managers devront avoir un tableau de bord, respecter les stratégies managériales, organisationnelles et de marketing défini dans le présent document. En fin, le CFCT devra s'adapter aux exigences des stagiaires, aux menaces réelles et sur laquelle elle n'a pas d'emprise, constitués par les nouveaux entrants.

Comme vision, c'est d'être la référence sur le marché togolais en termes de formation et de certification dans les 5 prochaines années.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. BERGERAULT François, BERGERAULT Nicolas (2016), De l'idée à la création d'entreprise : comment concrétiser votre projet, Paris, 2^e édition DUNOD, 157 pages.
2. BERGIER Patrick, HOULLIER Jean-Roch (2016), Les 5 clés de succès du formateur occasionnel, Paris, DUNOD, 95 pages.
3. BISAC Michel (2015), Diagnostic stratégique : Evaluer la compétitivité de l'entreprise, Paris, 4^e édition DUNOD, 301 pages.
4. COHEN Raphaël H (2016), Concevoir et lancer un projet, Paris, EYROLLES, 289 pages.
5. DEGAS Jean-Guy, Griffiths Stéphane (2011), Gestion financière de l'analyse à la stratégie, Paris, Groupe Eyrolles, 385 pages.
6. DUSSOSSOY Patrick (2017), Construire et rédiger son business plan pour les dirigeants de pme, tpe et start-up, Le Mans Cedex, GERESO, 203 pages.
7. GUERRERO Sylvie (2014), Les outils des RH, Paris, Paris, 3^e Édition DUNOD, 230 pages.
8. Helefer J-P., Kalika M., Orsoni J. (2016), management stratégique, Paris, 10^e édition Vuibert, 448 pages.
9. JOHNSON Gerry, WHITTINGTON Richard, SCHOLLES Kevan, ANGWIN Duncan, REGNÉR Patrick et FRÉRY Frédéric (2014), stratégie, Montreuil, PEARSON, 640 pages.
10. LEGER-JARNIOU Catherine (2011), Etude de marché : Comment la réussir pour construire son business model, Paris, 4^e Edition Dunod, 228 pages.
11. LEQUEUX Jean-Louis, SAADOUN Mélissa (2008), Quel business model pour mon entreprise, Paris, Groupe Eyrolles, 239 pages.
12. Lovelock Christophe, Wirtz Jochen, Lapert Denis et Munos Annie (2014), Marketing des services, Montreuil, 7^e édition PEARSON, 628 pages.
13. Meyer Gilles (2017), Analyse financière, Paris, Jeanne Mauboussin, 63 pages.

Rapport

1. CADERDT, (2017), Rapport STI Final, 41 pages.

Webographie

1. <https://www.republiquetogolaise.com/promopnd/2801-2764-qu-est-ce-que-le-pnd> (consulté le 26 février 2019).
2. <https://www.republiquetogolaise.com/promopnd/2901-2773-pnd-le-cap-sur-7-6-de-croissance-500-000-emplois-directs-a-l-horizon-2022> (consulté le 26 février 2019).
3. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/togo/presentation-du-togo/> (consulté le 26 février 2019).
4. <http://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview> (consulté le 26 février 2019).
5. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/togo/presentation-du-togo/> (consulté le 26 février 2019).
6. <http://www.nyulawglobal.org/globalex/Togo.html> (consulté le 26 février 2019).

Projets professionnels

1. AHLIDJA Kossi Elolo, Création d'une unité de transformation des noix de palme en huile de palme raffinée au Togo(dzolo) : « PALMIER SILOÉ SARL », 2018, 66 pages.
2. KOUAKOU Konan A. Marie-Josiane, KOMENAN Kophy Hugues-Hervé, 2004, Création d'une crèche : « les bout's choux », 58 pages.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

QUESTIONNAIRE D'ETUDE DE MARCHE

Bonjour,

Ce questionnaire est une étude pour l'implantation d'un centre de formation et de certification à Lomé pour le renforcement des capacités et l'obtention d'une certification internationale par Microsoft depuis les Etats unis. Afin de nous aider à vous proposer un produit adapté à vos besoins, voudriez-vous bien répondre aux 14 questions suivantes :

***Obligatoire**

1. Votre genre *

Une seule réponse possible.

- ☐ Féminin
☐ Masculin

2. Votre Age

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Moins de 18 ans
☐ Entre 18 ans et 25 ans
☐ Entre 26 ans et 35 ans
☐ Plus de 35 ans

3. Vous êtes ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Diplômé (e)
☐ Etudiant (e)
☐ Professionnel (le)

4. Avez-vous un ordinateur ?

** Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Oui
☐ Non

5. Avez-vous déjà suivi une formation certifiante en bureautique ?

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Oui
☐ Non

6. Une certification en Word, Excel ou PowerPoint par Microsoft vous intéresse ?

** Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Oui
☐ Non

7. Si non pourquoi ?

8. Quels sont les modules qui vous intéressent plus ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Word
☐ Excel
☐ PowerPoint

9. Combien de temps pouvez-vous faire ?

** Une seule réponse possible.*

- ☐ 1 mois
☐ 2 mois
☐ 3 mois
☐ plus de 3 mois

10. Vous êtes disposé à faire cours de

Une seule réponse possible.

- ☐ 10h à 12h
☐ 14h à 16h
☐ 18h à 20h

11. Combien pouvez-vous dépenser ?

** Une seule réponse possible.*

- ☐ Entre 20.000 f cfa et 30.000 f cfa
- ☐ Entre 30.000 f cfa et 50.000 f cfa
- ☐ Plus de 50.000 f cfa

12. Où souhaitez-vous avoir le centre ?

** Une seule réponse possible.*

- ☐ Agoè
- ☐ Adidogomé
- ☐ Agbalépédo
- ☐ Totsi
- ☐ Adéwi
- ☐ Bè
- ☐ Autre

13. Si autre, précisez

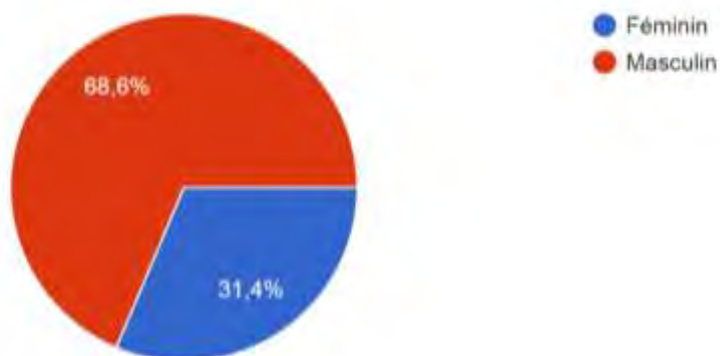
14. Votre proposition

Laissez votre email si possible pour vous contacter en cas de début d'activité

Fourni par

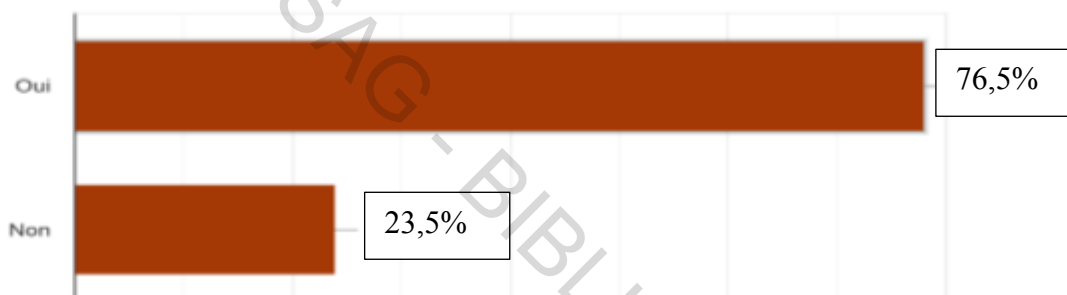


Annexe 2 : pourcentage de genre des clients



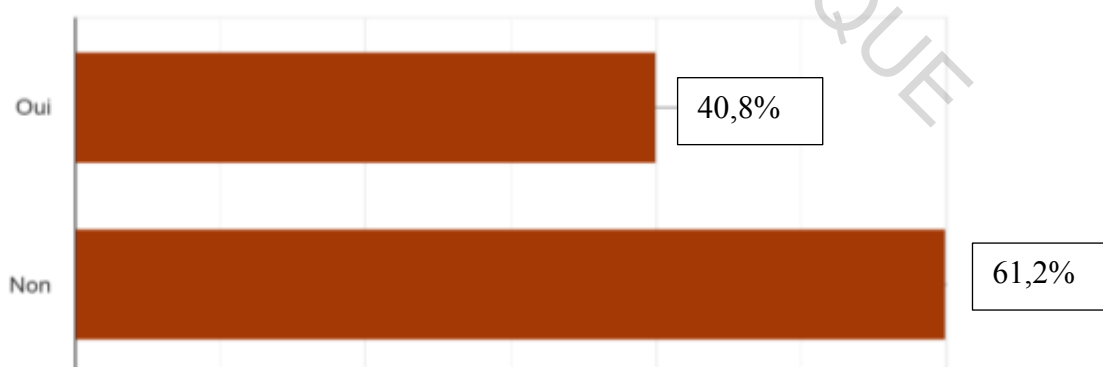
Source : Nous même

Annexe 3 : proportion de client qui possède d'ordinateur



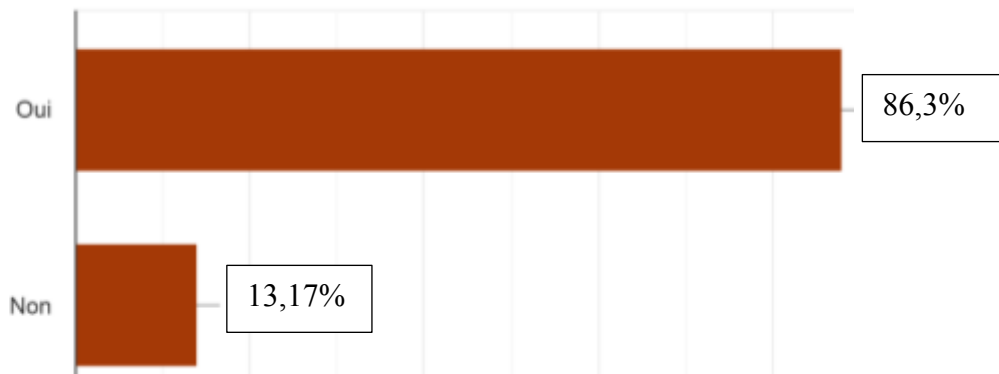
Source : Nous même

Annexe 4 : proportion de client qui ont déjà suivi une formation certifiante en bureautique



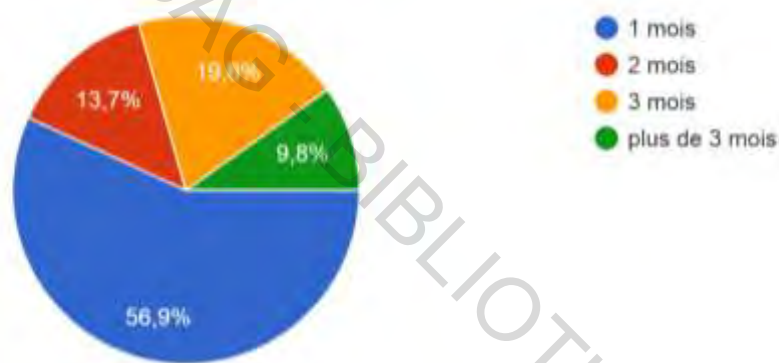
Source : Nous même

Annexe 5 : proportion de ceux qui sont intéressés par une certification en Word, Excel ou PowerPoint par Microsoft.



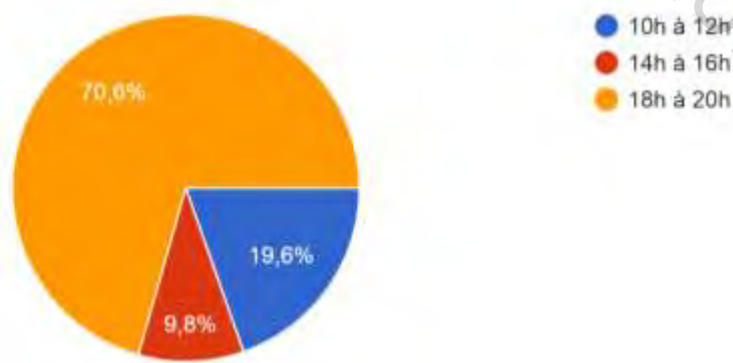
Source : Nous même

Annexe 6 : Le nombre de temps que les clients veulent faire



Source : Nous même

Annexe 7 : disponibilité des clients



Source : Nous même

TABLE DES MATIERES

FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
1 PRESENTATION D'ENSEMBLE DU PROJET	3
1.1 Présentation du contexte pays.....	3
1.1.1 Priorités nationales.....	3
1.1.2 Situation éducative et de la formation au Togo	5
1.1.3 Situations technologiques au Togo	5
1.1.4 Règlementation du secteur éducatif au Togo.....	7
1.2 Etat de la situation et opportunités	7
1.2.1 Analyse SWOT du CFCT	8
1.3 Présentation de l'idée	9
1.4 Résultats attendus du projet	10
1.5 Impact du projet	10
1.6 Plan de mise en œuvre	11
2 ETUDE ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE.....	13
2.1 Choix du statut juridique.....	13
2.1.1 Régime juridique et structure du capital	13
2.1.2 Responsabilité du gérant.....	13
2.2 Présentation du promoteur et de l'équipe de projet	14
2.2.1 Identité du promoteur	14
2.2.2 Expérience et savoir-faire du promoteur	15

2.3	Structure organisationnelle	15
2.4	Evaluation de la faisabilité technique	17
2.4.1	Processus de formation	17
2.4.2	Tableau des outils et moyens de production	19
3	ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING	21
3.1	Etude de marché	21
3.1.1	Analyse de l'offre	21
3.1.2	Analyse de la demande	21
3.1.3	Etude qualitative des données	22
3.1.4	Etude quantitative des données	24
3.1.5	Limites de l'étude	25
3.2	Orientation stratégique du centre	25
3.2.1	Vision	25
3.2.2	Missions	25
3.2.3	Valeurs	25
3.3	Plan stratégique d'activités	26
3.3.1	Prix	26
3.3.2	Publicité	26
3.3.3	Cibles et positionnement	27
3.3.4	Stratégie de croissance	27
3.3.5	Stratégie de commerciale	28
4	ETUDE ECONOMIQUE ET FINANCIERE	30
4.1	Business Model	30
4.1.1	Description du Modèle	30
4.1.2	Choix et pertinence du modèle	31
4.1.3	Masse salariale	31
4.2	Evaluation du coût des investissements	33
4.2.1	Frais de constitution	33
4.2.2	Matériels et mobiliers	34
4.2.3	Investissements	35
4.2.4	Besoin en fond de roulement	35
4.3	Modalité de financement	37

4.3.1	Tableau de de financement	37
4.3.2	Tableau d'amortissement de l'emprunt	37
4.3.3	Bilan d'ouverture	38
4.4	Analyse de l'exploitation	38
4.4.1	Budget de trésorerie prévisionnel	38
4.4.2	Compte de résultat prévisionnel	40
4.4.3	Tableau d'amortissement des éléments d'actifs amortissables	41
4.5	Analyse de la rentabilité.....	41
4.5.1	Seuil de rentabilité	42
4.5.2	Valeur nette actuelle	43
4.5.3	Taux de rentabilité interne	44
4.5.4	Indice de profitabilité.....	45
4.5.5	Rentabilité financière et économique	45
4.6	Analyse de sensibilité et de scénario.....	47
4.6.1	Taux de croissance du chiffre d'affaire	47
4.6.2	Ratio de remboursement des dettes financières	47
4.6.3	Analyse de sensibilité	48
4.6.4	Identification des risques liés au projet.....	48
CONCLUSION GENERALE		49
BIBLIOGRAPHIE.....		50
ANNEXES.....		52
TABLE DES MATIERES.....		57