



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion des projets

(MBA-GP)

**Promotion
(2015-2016)**

PROJET PROFESSIONNEL

THEME

**CREATION D'UN CABINET D'ASSISTANCE ET
D'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS AU TOGO**

Présenté par :

YODO Pidanawayi

Encadré par :

M. CISSE Alioune

Enseignant associé au CESAG

Mai 2016

DEDICACE

Je dédie ce projet

A

- L'Eternel tout puissant, créateur de ce monde ;
- mon père, Feu YODO Wéré et ma mère Feu Pokombasso Bouroussam ;
- toutes les familles YODO et ABOUZI pour leur soutien ;
- mon fils YODO Charles Essozimna ;
- ma bien aimée GBATI Djete Colette ;

REMERCIEMENTS

Si le présent projet a pu être réalisé, c'est grâce à la franche collaboration de plusieurs personnes à qui nous voudrions ici témoigner notre gratitude. Qu'il soit donc permis d'adresser nos sincères remerciements à :

- Monsieur ALIOUNE Cissé, notre Directeur de mémoire, pour ses nombreux conseils et pour tout le temps qu'il a consacré avec rigueur et bienveillance à ce travail malgré ses multiples occupations ;
- Monsieur DONKOR Kasségnin, Directeur de Cabinet du Ministère de la Fonction Publique, de l'emploi et de la Réforme Administrative pour son soutien indéfectible.
- Monsieur KADJANTA Tchaa, Chef Division Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines au Ministère de la Santé et de la Protection Sociale pour son soutien indéfectible et ses sages conseils ;
- Monsieur KABRAITEMA Bénimbé Directeur du Centre Hospitalier Régional de Sokodé pour son soutien considérable ;
- Monsieur Boubacar BAIDARI, Directeur Général du Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion (CESAG) et tout son personnel pour leur encadrement ;
- Tous les professeurs de MBA gestion de projet pour l'enseignement de qualité dont ils m'ont gratifié.
- M. TCHANDIKOU Nassam Alfred Professeur de Français au Lycée Technique de Sokodé pour son apport personnel.
- Toute la 15^{ème} promotion MBA Gestion de Projet pour la franche collaboration et l'esprit de famille qui a régné durant toute l'année.

Je tiens à remercier tous mes frères et amis qui ont été toujours présent à mes côtés quand il le fallait : TASSI Victor ; BIDAHI Rafael ; KULMA Kristiane ; AKATA Kamy ; KAENA ; AWESSO Eyadema ; ANAKPA Alex ; YODO Simdié ; BAGUEDOU Tom. BADO ; FIACRE.

SOMMAIRE

DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
SOMMAIRE.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	V
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ANNEXES	IX
RESUME DU PROJET	X
INTRODUCTION GENERALE	2
1. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	2
2. PROBLEMATIQUE	4
3. OBJECTIF GENERAL.....	5
4. OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	5
5. INTERÊT DE L'ETUDE	6
6. METHODOLOGIE	7
7. PLAN DE L'ETUDE DETAILLE.....	7
CHAPITRE I –PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET METHODE DE COLLECTE DE DONNEES..	10
1.1. PRESENTATION DU PROJET.	10
1.2. METHODE DE COLLECTE DES DONNEES	14
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DU MARCHE.	17
2.1. PRESENTATION DU PROMOTEUR.....	17
2.2. ETUDE DU MARCHE	19
CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL ET TECHNIQUE DU PROJET	34
3.1. PROPOSITION JURIDIQUE, ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE DU PROJET	34
3.2. PROPOSITIONS MARKETING, FINANCIERE ET ECONOMIQUE DU PROJET	46
CHAPITRE 4 : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANNING DES ACTIVITES.	61
4.1. RESULTATS ATTENDUS.....	61
4.2. PLAN D'ACTION ET PLANNING DES ACTIVITES.....	68
CONCLUSION GENERALE	XI
BIBLIOGRAPHIE.....	XIII
TABLE DES MATIERES	XIV
ANNEXES	XVII

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Analyse Financière Détaillée

AFS : Analyse Financière Sommaire

ANPE : Agence Nationale pour la Promotion de l'Emplois

AJSEF : Accès des Jeunes aux Service de Financiers

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CAF : Capacité d'Autofinancement.

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CMUP : Coût Moyen Unitaire Pondéré

CFE : Centre de Formalité des Entreprises

DRCI : Délai de Récupération du Capital Investis

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FDR : Fonds de Roulement

FNAPP : Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnel.

INSEE : Institut Nationale des Statistiques et d'Etude Economique

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ODD : Objectif de Développement Durable

PESTEL : Politique, Economique, Sociale, Technique, Ecologique, Légale

PNB: Production National Brut.

PTF: Partenaires Techniques et Financiers

PME : Petite et Moyenne Entreprise

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats

RUMI: Rendement à l'Unité Monétaire Investit

SCAPE : Stratégie de la Croissance Accéléré et de la Promotion de l'Emplois

TPE : Très Petite Entreprise

TRI : Taux de Rentabilité Interne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain.

VAN : Valeur Actuelle Nette.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX.

TABLEAU -1.Analyse de l'environnement externe du Cabinet (PESTEL)

TABLEAU-2. Synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle

TABLEAU - 3.Analyse interne du Cabinet.

TABLEAU-4. Synthèse des analyses internes et externes (SWOT)

TABLEAU- 5. Segmentation stratégique et DAS

TABLEAU -6.Synthèse des offres de service du Cabinet.

TABLEAU- 7. Politique du prix (Forfait)

TABLEAU- 8Evolution du chiffre d'affaire

TABLEAU- 9.Estimation des dépenses d'investissement.

TABLEAU-10 Dépenses d'exploitation.

TABLEAU -11.Calcul du Fonds de roulement.

TABLEAU -12. Echancier des flux financiers.

TABLEAU-13 Résultat de l'analyse sommaire

TABLEAU-14 Fiche de projet.

LISTE DES FIGURES

FIGURE-1. Illustration de la vision du Projet. (cf : annexe-2)

FIGURE- 2. Illustration de l'Organigramme du Projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE -1 : Fiche synoptique du projet

ANNEXE - 2: Graphique d'illustration de la servuction.

ANNEXE- 3 : Résultat de l'enquête

ANNEXE - 4 : Effectif du personnel.

ANNEXE -5 : Tableau de calcul de calcul de la valeur résiduelle

ANNEXE- 6 : Tableau de Calcul du rendement à l'unité monétaire

ANNEXE -7 Calcul des dépenses d'exploitations

ANNEXE- 8 : Tableau présentant les taux d'inflations.

ANNEXE- 9: Tableau de calcul des amortissements techniques

ANNEXE -10 : Calcul de l'amortissement de l'emprunt

ANNEXE - 11 : Tableau du calcul du résultat et de la capacité d'autofinancement

ANNEXE – 12 : Tableau d'équilibre des ressources et des emplois

ANNEXE – 13 : Calcul de la rentabilité des capitaux investis

ANNEXE – 14 : Calcul de la rentabilité des actionnaires

ANNEXE – 15 : Calcul de la rentabilité des fonds propres

ANNEXE – 16 : Tableau du compte de résultat et de la CAF (hypothèse pessimiste)

ANNEXE – 17 : Tableau des emplois et des ressources stables (hypothèse pessimiste)

ANNEXE – 18 : Calcul de la rentabilité des fonds propres (hypothèse pessimiste)

ANNEXE-19 : Calcul de la rentabilité des actionnaires (hypothèse pessimiste)

ANNEXE-20 : Calcul de la rentabilité des capitaux investis (hypothèse pessimiste)

ANNEXE- 21 : Questionnaires d'enquête.

RESUME DU PROJET

La question de la bonne gestion des projets qui fait l'objet de financement reste une question épineuse dans les administrations, institutions, organismes et entreprises. Au Togo, cette question se pose quant à la bonne gestion des projets que financent soit l'Etat soit les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). En effet, les projets que financent l'Etat et ces partenaires et ONG ne trouvent pas de satisfaction au regard des résultats issus des financements de ces projets à cause de manque de structures fiables, compétentes capables de les accompagner, les assistés dans la gestion de ces projets.

Aujourd'hui, l'Etat qui finance les projets aux jeunes et associations, les PTF qui financent les projets de développement ont pour ambition de mettre à la disposition des populations des projets qui s'inscrivent dans les ODD. Pour aboutir donc aux résultats escomptés ceux-ci émettent le vœu que ces projets soient bien suivis, bien accompagnés par des spécialistes compétents.

C'est par rapport à ces constats que nous avons découvert cette opportunité de créer un Cabinet d'assistance et d'accompagnement des projets au Togo. Une structure qui se propose d'assister et d'accompagner l'Etat, les promoteurs de projets, les PTF, la société civile dans les activités qu'ils financent. Il s'agira de mettre à la disposition de ces organes des services d'assistance et d'accompagnement.

Avant toutes choses pour les activités de démarrages, il faut évaluer le coût de financement et les modalités de financement. Le projet qui est inscrit dans ce document est la synthèse des travaux de recherches que nous avons menés sur le terrain. Il fait d'abord une étude détaillée du projet, la présentation du promoteur et l'étude du marché ; le plan opérationnel et technique du projet et enfin faire une synthèse des résultats attendus et perspectives.

La concrétisation du projet résulte du financement de l'investissement initial qui constitue l'étape fondamentale, ensuite les apports des associés et l'emprunt auprès de notre banque qui décide de nous accompagner. Dès que le capital de démarrage sera disponible, le cabinet sera en mesure d'après l'étude financière que nous avons menée de dégagé à l'issue des huit (08) ans d'exercice une VAN positive de 78 600 000 FCFA et un taux de rentabilité de 66%. Une capacité d'autofinancement positive sur toute la période qui lui permettra de s'autofinancer, de payer ses emprunts, de renouveler son matériel. Le Cabinet se propose

des services innovants et d'étendre ses activités sur tout le territoire National et d'être une référence au Togo en matière d'assistance et d'accompagnement en gestion de projet

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION
GENERALE**

INTRODUCTION GENERALE

1. CONTEXTE DE L'ETUDE.

L'histoire de l'humanité est jalonnée des faits et récits mais surtout de réalisations d'ouvrages d'arts et d'édifices ou de grandes expéditions démontrant l'existence de projets. Plusieurs définitions ont été retenues pour ce concept parmi lesquelles celle de Normes AFNOR X 50-106 « Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité avenir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse aux besoins d'un utilisateur, d'un client, ou d'une clientèle et implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ». La gestion de projet est l'utilisation de techniques et d'outils dans le but de satisfaire les exigences et les attentes des différentes parties prenantes.

Nous assistons aujourd'hui partout dans le monde entier et dans toutes les administrations publiques ou privées à la naissance de projets de toutes sortes. Dans un contexte où ces projets se créent, leur assistance, leur accompagnement s'imposent dans le but d'atteindre des résultats satisfaisants. L'assistance et l'accompagnement sont aujourd'hui fortement recommandés dans tous les projets. Le S&E outils indispensable d'accompagnement est un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par les procédures et qui s'inscrivent dans le processus de gestion des projets et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus réalistes et plus objectifs. Il renseigne aussi sur les enjeux, les moyens, et les résultats.

Notons que dans un environnement en perpétuel changement où le problème de chômage devient un problème récurrent, la création d'entreprise est fortement encouragée par tous les Etats. La tryptique (coût –qualité-délais) devient la pièce angulaire de la gestion pour optimiser les performances. L'approche projet devient ainsi indiquée dans ce contexte économique se conformant à ces principes directeurs. La création d'entreprises est un processus qui consiste à mobiliser divers facteurs de production dont la combinaison génère des biens et des services. L'étude de faisabilité à la création d'un cabinet d'assistance et d'accompagnement des projets qui fait l'objet de notre étude s'inscrit dans le cadre de cette dynamique.

Nous constatons qu'au Togo, nombreux sont les domaines où la mauvaise gouvernance et la corruption gagnent du terrain malgré les efforts des autorités qui mettent les moyens en vue de la bonne gestion de la chose publique, la bonne gouvernance. Ce qui pousse les partenaires techniques et financiers, à devenir plus regardants sur la justification de l'utilisation des ressources financières mises en œuvre dans le cadre des projets de développement et l'atteinte des résultats en terme de développement ,de lutte contre la pauvreté .L'ouverture du marché qui favorise une concurrence entre les agents économiques contraint d'être compétitifs pour survivre. Ce projet de création de cabinet d'assistance et d'accompagnement des projets répond aux besoins des acteurs non seulement des pouvoirs publics, de promoteurs de projet mais de tous les partenaires techniques et financiers qui financent les projets de développement et autres dans le cadre des Objectifs de Développement Durables .Ce projet de création répond donc aux besoins de la clientèle .Connaissant l'environnement du Togo, nous comptons l'implanter dans la ville de Lomé ,la capitale, où les grandes entreprises et organismes se sont concentrés .A l'heure actuelle peu de clients connaissent l'importance du métier de consultance en gestion de projet au Togo, Nous travaillerons pour expliquer aux gens, aux entreprises la nécessité de se faire assister et faire accompagner leurs projets par les spécialistes en la matière. Ce métier d'assistance et d'accompagnement qui vise la formation, le montage, le contrôle, le suivi et l'évaluation des projets permettra aux entreprises sans distinction de statut juridique, aux bailleurs de fonds et tous les acteurs d'avoir des résultats plus tangibles dans les projets qu'ils financent.

Le but poursuivi est de faire une étude de la faisabilité à la création de notre Cabinet pour savoir si l'activité envisagée peut être suffisamment rentable et surtout qu'elle peut perdurer dans le temps.

Au Togo, à ce jour, et selon le FNAFPP (Fonds National d'apprentissage, de formation et de perfectionnement professionnels), on dénombre une dizaine de structures dans le domaine de l'expertise en gestion de projet. Parmi elle au moins cinq (5) sont vraiment spécialisées surtout dans le domaine d'assistance et d'accompagnement. Au vu donc de ces statistiques, nous espérons que notre Cabinet qui sera spécialisé dans ce domaine avec l'utilisation d'outils efficaces et efficients, fera la différence.

Enfin comme on l'a souligné plus haut, il contribuera à la création d'emplois et au développement socio-économique.

2. PROBLEMATIQUE

De nos jours, nous remarquons que dans les administrations publiques comme dans les entreprises privées, le financement des projets se fait d'une manière plus améliorée avec un climat favorable qui se fait ressentir. Nous constatons que c'est l'Etat qui finance les projets que présentent les jeunes, les associations ou groupements à but lucratif et ce sur demande de l'Etat dans le cadre de sa politique de réduction de la pauvreté. De l'autre côté, ce sont les bailleurs qui financent les projets de développement dans chaque pays dans le cadre du DSRP (Document Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté). Le constat général qui se dégage est que lorsque les bailleurs financent les projets, ils ont toujours leurs exigences. A chaque niveau ou étape d'évolution, ils veulent toujours en savoir plus par exemple sur le taux de réalisation des travaux à chaque instant. En réalité, c'est la direction des projets qui doit leur fournir ces informations à travers ses services compétents. Il arrive parfois qu'il ait des manquements autrement dit l'absence de rapport du processus d'avancement des activités. Lorsque le problème survient, on se demande si le dispositif d'accompagnement est mis en place ? Si oui comment fonctionne-t-il ?

Devant ces interrogations et face aux besoins de l'heure en matière d'accompagnement, nous pouvons affirmer qu'aujourd'hui au moment où les bailleurs s'activent à investir des centaines de millions dans des projets de développements, le domaine d'assistance et d'accompagnement n'est plus à démontrer. Contrairement à ce que pense beaucoup de personnes, n'importe qui ne peut pas par exemple se prévaloir d'une expertise en logiciel M S Projet ou en suivi ou évaluation d'un projet. Cela exige d'abord une formation en la matière c'est-à-dire une qualification dans le domaine ensuite de disposer des outils nécessaires pour cette compétence. Jadis ce métier était méconnu, mais aujourd'hui il est incontournable pour une gestion saine de tous projets. Il suscite plus d'intérêt qu'auparavant.

De par leur importance, les spécialistes chargés d'assister et d'accompagner les projets, devraient observer une rigueur dans l'exercice de leur fonction. Mais, on constate dans la plus part des cas qu'ils manquent de rigueur ou que les gens l'exercent avec complaisance et légèreté, cela pourraient expliquer les échecs dans plusieurs projets qui n'atteignent pas leurs objectifs et se soldent à la fin par des détournements de fonds. De par leur travail, certains acteurs même gestionnaires de projets considèrent les agents de suivi évaluation par

exemple comme les gendarmes ou contrôleurs. Dans ce cas, c'est l'objectif du projet qui en pâtit car la collaboration qui devrait exister entre tous les acteurs du processus est remplacée par un climat de méfiance.

Nous avons constaté que les structures existantes n'arrivent pas à satisfaire les besoins réelles de ces entreprises et des promoteurs de projets, faute de compétences en la matière. C'est au vue de ce constat sur le terrain que nous avons décidé de nous faire former dans ce domaine et nous espérons créer la différence avec la formation reçue.

Pour ce faire, il est question de savoir : Comment évolue le secteur de la consultance en assistance et accompagnement des projets au Togo ? Ce secteur est il porteur d'espoir pour un investissement ? Quelle est la population cible ?

Ce sont des questions auxquelles nous tenterons de trouver des réponses à travers cette étude de faisabilité de la « Création d'un Cabinet d'assistance et d'accompagnement des projets au Togo »

Ce cabinet sera doté de professionnels en gestion de projet.

3. OBJECTIF GENERAL

L'objectif général de la création d'un Cabinet en assistance et d'accompagnement des projets au Togo est de contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations en gestion de projets avec des outils performants qu'il se propose d'utiliser afin de promouvoir une efficacité et une efficience dans l'assistance et l'accompagnement de projet et prestations. Il vise à contribuer à l'amélioration de l'accès des particuliers à des services d'accompagnement pour la conception de projet viables leur permettant d'accéder au financement. Il contribuera aussi à la création de richesse et d'emploi.

4. OBJECTIFS SPECIFIQUES.

Les objectifs spécifiques de notre étude de création d'un Cabinet en assistance et accompagnement des Projets au Togo s'articulent autour des points suivants :

- Contribuer au renforcement des capacités techniques et opérationnelles du personnel de projet de développement, des ONG et fondations, des particuliers, des entreprises par des formations.

- Aider les jeunes et particuliers porteurs de projets dans le montage des dossiers viables leur permettant d'accéder aux financements auprès des institutions financières.
- Créer des partenariats entre notre Cabinet, l'administration et les entreprises en vue d'offrir des services de qualité aux demandeurs.
- Créer des emplois pour aider les jeunes chômeurs.

5. INTERÊT DE L'ETUDE

La mise en place du projet de création du Cabinet permettra une meilleure connaissance de nouveaux paramètres à intégrer dans le choix des politiques et stratégies en assistance et accompagnement des projets pour assurer une meilleure efficacité dans la gestion des projets. Notre étude suscite beaucoup d'intérêt d'abord pour le CESAG et aussi pour les centres de formation et de recherche sur le plan National. Elle contribuera aussi au progrès tant sur le plan National, dans la localité de création du cabinet et sur le plan social.

- D'abord pour le (CESAG) institution de l'UEMOA (Union économique et monétaire Ouest Africain) qui est un centre de formation de haut niveau, une référence dans la sous-région, qui a une vision, celle de former des cadres non seulement pour la sous-région mais aussi pour une Afrique qui a besoin de compétences et des institutions fortes pour son développement. Spécialisée dans la gestion et le Management, cette étude permettra de renforcer sa banque documentaire et contribuera à améliorer les connaissances des futurs gestionnaires et Manager bien sûr dans le domaine de gestion, d'assistance et d'accompagnement des projets.
- Sur le plan personnel, cette étude permettra de renforcer mes connaissances théoriques apprises au centre Africain d'Etudes Supérieures en gestion(CESAG) dans le domaine de la gestion de projet et de l'entrepreneuriat. Ensuite, cela suscite un engouement et une ambition plus large à se former de manière permanente et aussi de se donner la chance d'occuper une bonne place dans l'échiquier National et international en matière d'assistance et d'accompagnement des projets.
- La capitale Lomé où s'implantera le cabinet verra ses activités socio-économiques renforcées. Sur le plan social, il y aura une création d'emploi surtout des jeunes spécialisés dans la gestion de projet et autres compétences que le cabinet aura à recruter

- Pour ce qui concerne le pays, ce cabinet viendra à point nommé du moment où l'Etat encourage la création d'entreprises. Cela est justifié par l'avènement du Ministère du développement à la base et de l'Emploi des jeunes qui encourage les initiatives privées par des financements de micro-projets. On note aussi la réduction des frais de création d'entreprise avec un délai court du fait de la mise sur pied du guichet unique.

6. METHODOLOGIE.

La méthodologie utilisée pour ce travail s'articule autour des points suivants :

- L'analyse documentaire : Certains documents ont été consultés et ont permis de mieux nous informer sur l'étude de faisabilité à la mise en place d'un projet (ouvrages, mémoires et rapports). C'est dans le centre de documentation du CESAG et ailleurs que cela s'est effectué ;
- les cours théoriques reçus et la consultation de quelques sites internet notamment ceux de la banque mondiale, de l'Union Européenne et certaines institutions financières qui financent les projets ;
- pour la collecte des informations, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage car cette méthode est moins coûteuse en temps et en ressource. En effet, un questionnaire d'enquête a été élaboré et destiné à notre cible. L'enquête par sondage a été utilisée. Nous avons ciblé au total quarante (40) clients. Les réponses recueillies auprès de cette cible à travers ces questionnaires ont été traitées et analysées avec des outils indispensables (Sphinx, SPSS, Word et Excel) et mis sous une forme exploitable.
- enfin la présentation et l'interprétation des résultats de l'étude.

7. PLAN DE L'ETUDE DETAILLE

Notre document s'articule autour de quatre(04) grands chapitres. Après donc l'introduction générale qui a pris en compte : le contexte, la problématique, les objectifs de l'étude, nous aborderons dans le premier (1^{er}) chapitre : la présentation détaillée du projet et la méthode de collecte de données. Il s'agira dans ce chapitre de faire une présentation du projet en section (1) et des méthodes de collectes de données dans la section (2).

Au deuxième 2^{ème} chapitre ; nous ferons état de la présentation du promoteur, et l'étude de marché. Il fera donc l'état de la présentation du promoteur en section(1) et étude de marché en section (2). Nous continuerons notre étude avec le troisième (3eme) chapitre : Etude de faisabilité du projet en faisant la Proposition juridique, technique et organisationnelle du projet en section (1), la proposition marketing, financière et économique du projet en section(2). Nous parachevons notre présentation par le quatrième (4^{ème}) chapitre qui présente les Résultats attendus et perspectives et planning des activités. Ce chapitre présentera en section(1) les résultats attendus et à sa section (2) les perspectives et planning des activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CHAPITRE –I PRESENTATION
DETAILLÉE DU PROJET ET METHODE
DE COLLECTE DE DONNEES**

CHAPITRE I –PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET METHODE DE COLLECTE DE DONNEES

2.1. Présentation du projet.

Il s'agit dans cette présentation de donner la définition de certains concepts clés, de présenter l'enjeu du projet, la typologie du projet, et la démarche d'élaboration d'un projet.

2.1.1. Définition des concepts clés

Il s'agit d'abord de définir l'entrepreneuriat, la création d'entreprise, un projet et ensuite de donner les caractéristiques d'un projet.

L'entrepreneuriat est un processus, l'action de créer une entreprise dont la conséquence est la création de richesse et / ou de l'emploi.

Ainsi, de nombreuses approches ont émergés au fil du temps. Elles marquent, d'une part, l'évolution des conceptions et, d'autre part, la mouvance des préoccupations dans le champ de l'entrepreneuriat, inscrivant des chercheurs dans les courants de pensées ou des paradigmes distincts. Nous allons alors définir les trois approches et les quatre paradigmes de l'entrepreneuriat.

Les trois approches de l'entrepreneuriat (cf. cours de l'entrepreneuriat de M. ALIOUNE Cissé):

- durant les deux(02) dernières siècles, l'entrepreneuriat renvoie a une approche fonctionnelle utilisée surtout dans le domaine économique.
- depuis le début des années 50, l'entrepreneuriat renvoie à une approche individuelle utilisée surtout dans le domaine psychologie, sociologie ou psychologie cognitive.
- depuis le début des années 90, l'entrepreneuriat renvoi à une approche fondée sur les processus utilisés surtout dans le domaine des sciences de gestion, de l'action ou dans des théories des organisations.

Il existe selon quelques chercheurs quatre (04) paradigmes qui sont :

- selon GARTENER (1990) : « l'entrepreneuriat, c'est la création d'une organisation »
- selon SHUMPETER et DRUCKER (1985): « l'entrepreneuriat, c'est le fait d'innover »
- selon BRUYART et FAYOL (1993) « l'entrepreneuriat, c'est la création de valeur »
- et enfin selon SHANE, VENKATA RAMAN, KIZNER (2000) « l'entrepreneuriat, c'est la détection et l'exploitation d'opportunité »

C'est au regard de ces paradigmes et approches que nous allons entreprendre la création du Cabinet qui est une étape de l'entrepreneuriat.

- **La création d'entreprise** est l'action qui consiste à rassembler divers facteurs de production, produisant pour la vente de biens ou de services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs. La création prend donc une forme juridique.
- **Le terme projet** est un ensemble d'activité (complexe, non répétitive, nouvelle et fortement irréversible) et de ressource limitée mises en œuvre de façon optimale et sous contrainte de qualité, de coût et de délais pour atteindre les besoins d'une population donnée. De ce terme découlent plusieurs définitions parmi lesquelles on peut retenir celle des normes AFNOR X50-50-106. « Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse aux besoins d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données »

De cette définition résultent des caractéristiques suivantes d'un projet :

- la nouveauté, unicité ;
- une durée limitée ;
- L'assujettissement à des contraintes rigoureuses de performances (de délais, de qualité, de coût) ;
- un cycle de vie dynamique ;
- une implication de nombreux intervenants (d'intérêt différent, d'organisations différentes, de disciplines différentes, de cultures différentes) ;
- un contexte d'incertitude (incertitude de l'environnement, incertitude technique, incertitude liée aux ressources).

2.1.2. Enjeux d'un projet

Un enjeu dans une entreprise est ce qui est à perdre ou à gagner. Ce qui veut dire que notre choix de créer cette structure c'est d'espérer la rentabilité et la profitabilité. Les enjeux sont donc centrés sur nos partenaires que sont : les clients, les actionnaires et nos salariés. L'utilisation de la démarche projet est une solution efficace pour décloisonner les métiers, services, département et direction de la structure. Comme nous l'avons vu plus haut, l'innovation, la différenciation et le changement sont au cœur de la démarche projet. C'est cela qui nous permettra d'attirer les clients face à nos concurrents et nous permettra d'améliorer la rentabilité économique et financière du Cabinet au profit des employés et des actionnaires et des populations. Aujourd'hui, l'environnement du monde impose à chaque entreprise, école, individu, des changements ou « les guerres de tranché » entre les services ne sont plus acceptables et sont remplacées par une guerre de mouvement avec un nouvel ordre de bataille.

2.1.3. Typologie de projet.

La typologie des projets résume l'ensemble des projets regroupés selon leur finalité, leur nature, la taille, nature juridique et ressources humaines.

- Selon leur finalité et la nature on a :
 - projet « ouvrage » exemple : ponts, autoroutes, barrages, immeubles.
 - projet « produit » : cimenterie, électroménagers, automobiles.
 - projet « Organisationnel » organisation des jeux olympiques, informatisation d'un système d'information, changement d'un système comptable.
- Selon la taille : les méga- projets, macro projet, microprojet, microréalisation.
- Selon la nature juridique : projet public, privé, ONG, GIE, Coopératives.
- Selon la nature des ressources : les projets collectifs, projets individuels
- Domaine d'application : le projet énergétique, les projets informatiques, projet environnementaux.
- Techniquement compatible : gap de projet, portefeuille de projet.
- Techniquement incompatible : deux types de constructions sur un même site, deux machines différentes sur un même poste de travail.

2.1.4. Démarche d'élaboration d'un projet

La démarche d'élaboration consiste à concevoir un projet dans toutes ses composantes et de permettre à l'analyste de montrer sa fiabilité. On distingue les démarches suivantes :

- Identification

Elle est la 1^{ère} étape qui consiste à tenter de trouver des projets qui à l'effort de développement du pays mais qui sont aussi autant que possible rentables, financièrement et économiquement. Cette étape permet de faire une analyse macroéconomique, micro-économique et les liens du projet avec le « plan » de développement identiques, les groupes à qui iront les avantages et les coûts ; les appuis politiques administratifs et privés afin de se faire une idée générale de la dimension du coût et des recettes.

- La préparation

Cette étape consiste à amener un projet au stade où il sera reconnu faisable du point de vue politique, commercial, technique, organisationnel, financier, économique et social.

- L'évaluation préalable avant financement (ex-ante)

Il s'agit d'étudier si les objectifs du projet sont compatibles à ceux du secteur économique et s'ils s'inscrivent dans la stratégie Nationale du développement. C'est à cette étape que les décideurs et les banquiers font une analyse qualitative sur la viabilité du projet par rapport à sa rentabilité financière économique et sociale.

- Négociation, Sélection, approbation.

Après la phase d'évaluation préalable vient la phase de sélection négociation. Elle permet ainsi de négocier le projet, obtenir l'approbation officielle.

- Exécution.

La phase d'exécution permet de réaliser le projet, faire des études complémentaires ; le schéma de financement ; le lancement de l'appel d'offre, la négociation avec les acteurs concernés ; la supervision et le contrôle ; le choix du mode de réalisation ; terminaison.

- Evaluation terminale ex-post, et d'impact

Dans cette phase, il s'agit de vérifier l'efficacité et l'efficience des projets, de tirer les leçons pour les projets futurs. Elle intervient 6 à 12 mois après la phase d'exécution du projet.

1.2. Méthode de collecte des données

Dans le cadre du recueil, des données, nous utiliserons différentes méthodes avec chacune d'elles ses techniques et ses outils de collectes.

1.2.1. Collecte des données.

Pour pouvoir recueillir des informations nécessaires, afin de les traitées et les analysées, nous avons utilisé les données primaires et secondaires.

1.2.1.1. Données primaires et secondaires

Les données primaires : ce sont celles spécialement collectées pour répondre à notre thématique c'est-à-dire pour réaliser une étude statistique de notre Cabinet. Pour notre enquête, nous avons délégué cinq agents sur le terrain avec des questionnaires formulés auxquels nos intervieweurs ont répondu. Il s'agit de notre clientèle cible.

➤ Les données secondaires : ce sont des données qui ont été collectées et analysées par d'autres entreprises. il peut s'agir :

- de données recueillies lors d'étude, de rapport (rapport d'atelier, notes techniques)
- de données recherchées (mémoires, articles ou ouvrages scientifiques), généralement présentées sous forme synthétique et accompagnées d'une analyse et d'une interprétation ;
- de données statistiques officielles (INSEE..) ou produites par des instituts de sondages, présentées sous la forme d'une description synthétique, avec ou sans analyse et interprétation.

1.2.1.1.1. L'échantillon de personnes ou organisations à interroger.

Les groupes cibles sont : les entreprises publiques et privées et les organismes non gouvernementales et Fondations, les associations ou coopératives sans distinction de secteur d'activités ou de statut juridique. Nous avons ciblé au total vingt (20) entreprises et dix (10) associations et Fondations.

1.2.1.1.2. Entretien face à face.

Cette technique de recueil de données nous a permis de mettre à jour des processus de données descriptives et qualitatives. C'est pourquoi, il est utilisé en recherche qualitative. Il s'est agi dans le cas de notre Cabinet de faire les entretiens avec les promoteurs de Cabinet de consultance d'assistance et d'accompagnement de projets assortis de questionnaires. Les questionnaires administrés sont les types de questionnaires formulés de telle manière que le répondant remplisse lui-même le formulaire, ou les champs écrans prévus à cet effet dans le cas d'un questionnaire informatique. Les questionnaires utilisés sont des supports auto-administrés c'est-à-dire par internet et les questionnaires administrés directement l'ont été par téléphone. Dans le questionnaire auto-administré les répondants sont seuls devant les fiches d'enquête sans présence d'un enquêteur.

1.2.2. Méthode d'analyse des données

Pour avoir des informations fiables à être utilisées, nous allons définir les méthodes et des outils indispensables d'analyses de données.

1.2.2.1. Outils de diagnostic.

A ce stade les informations et les données recueillies à divers niveaux sont mises sous une forme exploitable. Les tableaux constituent les principaux outils d'analyse utilisés. Ils sont confectionnés pour mettre en relief les résultats obtenus dans le but de faire des analyses conséquentes. Le questionnaire, l'entretien individuel et les recherches documentaires ont été utilisées pour la collecte et le traitement des données. Ces outils ont été jugés fiables par rapport à notre cible.

1.2.2.2. Logiciel de traitement des données.

Après la collecte et la centralisation des résultats, nous avons eu des données fiables à exploitées grâce aux logiciels suivants : Le sphinx, SPSS. Excel et Word nous ont aussi aidés dans notre traitement.

**CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU
PROMOTEUR ET ETUDE DU MARCHE.**

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DU MARCHE.

2.1. Présentation du promoteur

Le promoteur du Cabinet, Monsieur YODO Pidanawayi est titulaire d'une Maîtrise en gestion des entreprises, d'un Master en Finance Comptabilité et est en préparation en Master en administration des affaires option Gestion de projet au CESAG- DAKAR. Ce volet consiste à présenter la naissance de l'idée, les expériences du promoteur. La motivation d'engagement dans le projet et les expériences du promoteur.

2.1.1.Naissance de l'idée

L'idée de créer ce Cabinet d'assistance et d'accompagnement des projets au Togo est née du choix de suivre cette formation en gestion de projet au CESAG. C'est par mes activités quotidiennes et personnelles génératrice de revenus que j'ai eu envie de créer une unité de production de services. Etant fonctionnaire de l'Etat, j'ai constaté des lacunes dans la gestion, l'assistance et l'accompagnement des projets que les partenaires au développement appuient par des financements aussi bien au Ministère de la santé où je travail qu'au niveau des autres institutions. Pour apporter un plus à toutes ces institutions, entreprises et particuliers et permettre une gestion efficace de ces projets que nous avons décidé de mettre surplace ce Cabinet qui doit être au service de tous ceux qui en ont besoin. Ayant constaté aussi que sur le terrain peu de Cabinet sont spécialisés en la matière ; la plupart des promoteurs associe cette discipline à leur métier de base parce qu'ils ont eu des notions par des séminaires et des formations de courte durée sanctionnée par la délivrance de certificats.

2.1.2.Expérience du promoteur

Le promoteur n'a pas d'expérience avérée dans la gestion des projets mais ses petites expériences dans la création de petites activités génératrice de revenus lui donnent des compétences entrepreneuriales dans la création. Ses petites expériences se résument au stockage et vente de céréales, achat et livraison des fournitures, et la création de débit de boissons (brasserie BB). Notons que cette formation reçue au CESAG en gestion de

projet en est un atout considérable qui vient renforcer celle déjà capitalisées. De plus la formation de Master en Finance Comptabilité peut aussi être un atout pour le Management du Cabinet.

2.1.3.Motivation d'engagement dans le projet

Le promoteur est motivé à s'engager parce qu'il a constaté que ce segment de marché découvert est porteur c'est-à-dire rentable car l'innovation qu'il apportera fera la différence par rapport aux autres sur le terrain qui pour la plupart n'ont pas d'expérience en la matière. Les raisons suivantes aussi expliquent son choix :

- La création d'entreprise au Togo ne prend plus beaucoup de temps et aussi le coût à la création est réduit au maximum pour permettre aux jeunes de créer leur propre entreprise ; ce qui n'était pas le cas il ya cinq (05 ans).

-L'assainissement du climat politique et social fait qu'aujourd'hui au Togo la confiance renaît et les hommes d'affaire viennent investir dans plusieurs domaines.

- Les partenaires au développement investissent dans plusieurs projets de développement.

-Nous avons constaté qu'au Togo si on prend cinq Cabinets sur dix dans le domaine, leurs promoteurs n'ont pas de qualification requise en la matière. La plupart sont des avocats, juristes notaires qui se sont lancés dans le domaine en plus de leur spécialité. Ce qui fait que sur le terrain beaucoup de clients ne sont pas satisfaits de leur prestation. Si nous capitalisons tous ces facteurs, nous pouvons affirmer qu'il ya des opportunités qui s'offrent à nous dans ce secteur étant donné que nous avons reçu une formation adéquate en la matière, nous ferons la différence en assistance et en accompagnement des projets.

2.1.4 Exigence personnelle de réussite

Une fois le choix fait pour la création de ce Cabinet, le lancement efficace de ce projet est une étape délicate. Il s'agit, d'analyser chaque système (fonctions et prestations) à identifier les conditions de réussites de notre projet. Il s'agit aussi d'étudier les exigences du métier par rapport à notre profil. Nous avons retenu au vu de notre analyse que ce métier exige les conditions suivantes :

- une organisation efficace du système.
- tisser des partenariats personnels et professionnels avec des anciens Cabinets du domaine et ceux des pays de la sous-région et même international pour des échanges en la matière pour plus d'efficacité dans ce métier de consultance.
- le professionnalisme ; nos valeurs ;
- L'éthique ; la qualité de nos prestations ;
- le respect des délais d'exécution ;
- la notoriété et aussi entretenir une bonne relation avec la clientèle pour une bonne circulation fluide des informations et communications.

2.2. Etude du marché

L'étude du marché a consisté à faire l'état des lieux à la faisabilité de création de ce cabinet, d'analyser d'une part son environnement en termes d'attractivité et d'autre part les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise en gestation en termes de potentialité. Son objectif est de mieux cerner et connaître le futur environnement, afin de pouvoir prendre toutes les décisions en amont de la création en relation avec cet environnement. Elle nous permet de cerner les attentes de nos futures clients, leur besoins, les atouts et faiblesses des concurrents afin de déterminer la faisabilité et la viabilité du projet. Ce qui nous a conduits à faire des études exploratoires et des études documentaires. Ces études nous ont permis d'avoir des informations.

La revue documentaire nous a permis d'avoir des informations à travers des ouvrages, des articles de presse, des mémoires des années précédentes ; au centre des formalités des entreprises (CFE), à la chambre du commerce et d'industrie du Togo (CCIT) et au Fonds National d'apprentissage et de perfectionnement professionnelle (FNAFPP). Des études exploratoires nous ont permis d'avoir des informations auprès des personnes ressources, à travers des entretiens et enquêtes et aussi des échanges avec les aînés.

Ces études exploratoires et documentaires réalisées sur le terrain ont permis de retenir deux points essentiels pour ce travail à savoir faire un diagnostic interne et externe

2.2.1. Diagnostic externe

Le Diagnostic externe a pour objectif de déceler dans la situation actuelle et dans les évolutions de l'environnement du Cabinet, les perspectives susceptibles de lui être favorable. En effet, l'environnement du Cabinet recèle à la fois des opportunités, des chances de développement et recherche d'information du point de vue macro environnemental et micro environnemental.

2.2.1.1. Le macro-environnement du Cabinet (PESTEL).

Les principales influences environnementales sont regroupées en six (06) grandes catégories qui sont : politique, économique, socioculturelle, technique, écologique, légal. Nous n'allons pas énumérer tous les éléments de PESTEL, mais les éléments concernés par notre étude et qui peuvent réellement influencer sur son environnement, à savoir politique et économique. Cette méthode nous permet donc d'identifier et de classer les éléments de l'environnement en opportunité et menace. Dans la première colonne, nous avons les éléments de PESTEL, les opportunités qui s'offrent au Cabinet par rapport à son environnement externe et la troisième colonne indique les menaces auxquelles le Cabinet est exposé.

TABLEAU -1: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DU CABINET

PESTEL	OPPORTUNITES	MENACES
POLITIQUE LEGALE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stabilité gouvernementale ; ○ Accord de partenariat avec d'autres structures sœur de la sous région ; ○ Réglementation de marchés 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crises politiques ; ○ Taux d'impôt élevé.
ENV. ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Taux de croissance élevé (6.3%) ○ forte demande des services de consultances ○ évolution du PIB (1.5%); ○ Augmentation du pouvoir d'achat (4.52%) ; ○ Financement de projet par l'Etat. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Multiplication des consultants Free- Lance ○ Prolifération de Cabinets de gestion des projets

Source : Nous même.

2.2.1.2. Le microenvironnement du projet

Le marché de l'entreprise qui est pris en compte ici est celui de la consultance au Togo. Nous allons donc étudier dans ce secteur les aspects de l'offre et de la demande.

2.2.1.2.1. Etude de la demande

Toutes les entreprises de tous les secteurs ont compris qu'aujourd'hui, la prise en compte ou l'intégration des services d'assistance et l'accompagnement des projets est une condition nécessaire pour une bonne gestion. L'assistance et l'accompagnement répondent aux sollicitations des entreprises dans la planification stratégique et opérationnelle de leur activité ou projet. La plupart des entreprises ou des particuliers fonctionnent en mode projet. Ceux-ci faute de moyens d'en recruter, prennent les consultants pour leur accompagnement et l'assistance. Nous allons donc faire une analyse de la demande et l'estimation de la demande du secteur.

- **Analyse de la demande actuelle du secteur.**

La demande dans le domaine entrepreneurial annonce de bonnes perspectives. En effet, à travers le Ministère du développement à la base et de la promotion des jeunes, beaucoup de projets sont entrain d'être créés pour les jeunes, Le retour des investisseurs qui mettent beaucoup d'argent dans les projets, la construction des infrastructures attrayantes, l'apaisement du climat social, les jeunes en quête d'emplois et qui cherchent à monter de bons projets pour pouvoir prétendre aux financements, le développement des ONG et associations. Tous ces facteurs prouvent que le marché de consultance en assistance et en accompagnement des projets dispose de beaucoup de demandes.

- ❖ **Typologie de la demande.**

Plusieurs clients constituant la demande ont été identifiés par les études exploratoires (enquêtes et entretiens). Il s'agit de :

- **L'Etat** : dans le cadre de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des agents de l'administration publique, l'Etat à travers les Ministères, finance les formations pour le compte des agents en vue de renforcer leur compétence afin qu'ils soient plus compétents.

- **La société civile** (ONG, associations et Fondations): ceux-ci constituent un maillon très important dans le développement du TOGO. De soixante-sept (67) associations et

ONG, Nationales, internationales et étrangères en 1990, leur nombre est passé de quatre-vingt (80) en 2000 et aujourd'hui ils sont plus de trois cent vingt-six (326) à opérer dans beaucoup de domaines surtout dans des projets de développement. Leur demande est plus basée sur l'assistance et l'accompagnement des projets qu'ils financent, la formation en suivi et évaluation, en logiciels spécialisés de gestion de projet, formation en planification stratégique et opérationnelle. La stabilité économique et politique a suscité un engouement des investisseurs.

- **Les entreprises** : dans ce secteur, il ya les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises. Leur nombre est en nette progression. De treize mille cent quatre-vingt-treize (13193) entre 2006 – 2011, l'année 2015 seules comptent dix mille huit cent seize (10816) entreprises créées. Leur demande est la formation en gestion de projet, réalisation de mission de mise en œuvre et le suivi évaluation de leur projet.

- **Les particuliers**, coopératives ou associations : les particuliers et les coopératives sont une clientèle cible très importante pour la structure. Les jeunes en quête d'emplois ont besoin de dossiers de projets bancables. Ils sont donc attirés par le montage des dossiers de projet, rédaction de business plan, et conseil en projet. Ils ont besoin aussi de formation dans ce domaine pour mener à bien leur projet.

- **Estimation de la demande potentielle du secteur.**

D'après les chiffres recueillis auprès de la CFE, on dénombre près de neuf mille (9000) entreprises créées au Togo entre 2014 et dix mille huit cent seize (10816) en 2015. D'après nos enquêtes les promoteurs de projet ont besoin d'être assistés ou accompagnés. Par le passé les entreprises étaient réticentes à déboursier de l'argent pour se faire assister ou accompagner par un spécialiste, mais aujourd'hui elles ont compris que dépenser de l'argent pour ces prestations contribue à une bonne gestion et donc contribue à l'augmentation de sa rentabilité. Donc dans plusieurs structures, les responsables, dans la préparation de leur budget prennent soin de tenir compte de ce volet. Les organismes de financement des projets eux aussi émettent les vœux de voir les structures performantes pour les accompagner dans la gestion, le suivi et l'évaluation des projets qu'ils financent

Résultat de l'enquête (cf. : Annexe-3)

2.2.1.2.2. L'offre du secteur

L'offre de service de qualité à nos clients décrit l'ensemble des services assurés à nos clients en vertu des obligations qui nous incombent et des engagements que nous avons pris pour offrir des services de qualité à nos partenaires. Elle permettra de mieux connaître l'offre du Cabinet, l'offre locale, la capacité du secteur, et l'économie du secteur.

- L'offre étrangère : après nos enquêtes auprès de la cible, la plupart des Cabinets existant dans notre domaine sont tous créés par des Nationaux. Les Cabinets étrangers viennent pour des missions de consultances à temps partiel et repartent.
- L'offre locale (Cabinet) : les structures déjà existantes offrent pratiquement les mêmes services c'est-à-dire en plus de leurs activités principales associent la gestion de projet comme activité secondaire. Seuls trois(03) Cabinets spécialisés interviennent en gestion, en suivi évaluation et en conseil des projets. Il s'agit de : le Cabinet GESURI Sarl, CEGEP, GABA Qualité.

- **La capacité du secteur**

Au Togo le domaine de la consultance (gestion, accompagnement et assistance) tel que nous l'avons ciblé est un secteur qui, de nos jours est en perpétuel essor grâce au retour des investissements. Ce secteur est plus concentré à Lomé, la capitale. L'intérieur du pays n'est pas visité alors que les perspectives de développement qui s'offrent à notre pays touchent l'ensemble du pays. Il est important de noter qu'au Togo, comme nous l'avons souligné précédemment, sur une dizaine de structures opérant dans ce domaine, moins de cinq (05) sont spécialisées en la matière. La plupart sont dans l'entrepreneuriat et associe la gestion de projet parce qu'ils ont des notions acquises à travers les séminaires de formations ou ayant suivi des formations surplace dans des instituts privés qui n'ont pas d'outils pour cette spécialité. On n'oublie pas aussi les consultants Free- Lance qui proposent leurs services aux entreprises. Ce domaine a connu un essor et c'est en 2015 qu'il a eu neuf (09) Cabinets habilités au FNAPP (Fonds National d'Apprentissage et de Perfectionnement Professionnel).

- **Economie du secteur.**

D'après les données statistiques du FNAPP, le domaine de la consultance en gestion de projet a commencé en 2014 et ce n'est qu'en 2015 que la plupart de ces Cabinets et

structures ont vu le jour. Il faut noter que toutes ces structures opèrent dans divers domaines de compétences et associent la gestion de projet comme activité secondaire. Seuls trois sont spécialisés en étude et évaluation de projets.

L'innovation, l'expérience, les fortes marques, les gros investissements et la différenciation qui constituent la barrière à l'entrée constituent des facteurs non négligeables quand on sait qu'entrer sur un nouveau marché n'est pas chose facile. Notons que le marché Togolais de la consultance est loin d'être saturé car nous n'avons pas rencontré de Cabinet dont la concurrence pourrait freiner notre élan. Nous allons travailler avec détermination et l'art du métier pour faire la différence ne nous fera pas défaut. Nous allons aussi utiliser le partenariat avec ces structures de la place et les autres de la sous-région.

2.2.1.2.3. Intensité concurrentielle.

Mickaël PORTER a développé dans sa démarche stratégique les cinq forces concurrentielles pour analyser un secteur. Ces forces sont : la menace des nouveaux entrants, les services de substitution, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la rivalité entre les concurrents existants. Pour alimenter notre réflexion stratégique, il est important, de connaître nos concurrents à travers l'analyse de ces cinq forces :

- **La menace de nouveaux entrants** : Parmi les Cabinets dans ce domaine de gestion de projet, la plupart offrent les mêmes services à savoir la conception et la gestion de projet. Sur une vingtaine (20) Cabinets, au moins quatre sont spécialisés en suivi évaluation, les autres ne sont pas spécialisés car en plus de leurs activités principales ils associent la gestion de projets comme activité secondaire. On constate donc qu'il n'y a pas de différenciation des services et par conséquent la menace est moyenne.
- **Les services de substitution** : Notons ici que les niveaux des prix et de profit sur les prestations offertes sont faibles. Pas de rapport qualité-prix. Il n'existe pas de services qui peuvent valablement remplacer ceux qu'offrent les Cabinets existants. De plus l'Etat Togolais encourage la création des structures performantes en vue de l'accompagner dans les projets qu'il finance au profit des jeunes et des associations.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : les clients du secteur que sont : l'Etat ; la société civile (ONG, Fondations, associations), les entreprises et les particuliers qui opèrent dans différents secteurs d'activités. Les Cabinets du secteur de la consultance

sur place sont en nombre et offrent pratiquement les mêmes services et n'ont pas de base solide et aussi de l'expérience tandis que ces clients précités sont en nombre moins élevés.

- **La rivalité entre les concurrents du secteur** : Le nombre de structures créées de 2011 à 2015 s'élève à près d'une vingtaine. Parmi elles, il n'ya que quatre qui sont spécialisées en gestion et suivi- évaluation. Le reste exerce ce métier comme activité secondaire car ayant leur domaine de prédilection. Ce n'est qu'en 2013 que la plupart ont vu le jour car c'est à partir de l'année à laquelle l'Etat a réduit les délais et le coût de création d'entreprises. Trois (03) ont vu le jour en 2014 et trois(03) en 2015 d'après les chiffres de la FNAFPP. Sur le terrain, la part du marché est partagée car ils offrent presque les mêmes services.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : ici étant producteur de services, nous n'avons pas de fournisseurs avec qui nous traitons en amont. Les seules fournisseurs sont ceux qui nous fournissent les matériels et mobiliers de bureau et matériel informatique.

• **TABLEAU-2** SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE L'INTENSITÉ CONCURRENTIELLE

	1	2	3	4	5
FORCE DE L'INTENSITÉ/ACTEURS	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très Forte
Pouvoirs de négociation des clients				x	
Menace des services de substitution.		x			
Menace des nouveaux entrants		x			
Rivalité entre les concurrents du secteur			x		
l'intensité concurrentielle		9-12			

Source : nous même

Le pouvoir de négociation des clients dominant (forte) ; rivalité entre les concurrents (moyenne) ; la menace des services de substitutions et la menace de nouveaux entrants (faibles). La somme des résultats de l'analyse est comprise entre **(9-12)** nous pouvons conclure que l'intensité de la concurrence dans le secteur est faible.

2.2.2. Diagnostic interne

Le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de notre Cabinet, c'est-à-dire les forces et les faiblesses, les atouts sur lesquels il pourra s'appuyer pour définir ses

orientations stratégiques. Le diagnostic interne nous permet donc de mettre en évidence le savoir-faire du Cabinet, son métier et ses compétences.

2.2.2.1. Forces et faiblesses du Cabinet en gestation.

L'analyse Fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses. Elle se décline en trois étapes : la détermination des fonctions ; la définition des critères d'évaluation et le mode d'évaluation.

TABLEAU-3 : ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DU CABINET

Fonctions	Critères d'évaluations	Forces	Faiblesses
Managériale Marketing	Notions entrepreneuriales	x	
	Compétences managériales	x	
Financière	Disponibilité des ressources pour le financement du cabinet au départ	x	
	Ressources limitées pour le développement de l'activité		X
Recherche et développement	Cadre porteur de l'innovation.	x	
Ressources humaine	Disponibilité de ressources humaines compétentes	x	
Commerciale	Respect des délais de livraisons des services.	x	

Source : Nous-mêmes.

2.2.2.2. Facteurs clés du succès.

Les facteurs clés du succès sont les facteurs nécessaires à observer par le Cabinet pour mieux s'identifier et mieux se lancer dans la compétition. Il s'agit :

- d'une plus grande efficacité dans l'organisation ;
- du professionnalisme ;
- de l'éthique ;
- de la disponibilité permanente à l'écoute de nos clients ;
- du partenariat avec les Cabinets de la sous-région et au niveau internationale ;
- le cadre physique propice pour le travail ;
- accessibilité facile.
- L'offre de qualité de nos prestations.

2.2.2. Synthèse des analyses internes et externes (SWOT)

L'analyse SWOT a été créée par Albert HUMPHREY dans les années 60 et 70. Cette analyse débute par l'analyse des facteurs qui affectent notre Cabinet de l'intérieur et de l'extérieur. Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes dépendant de notre Cabinet et les menaces et les opportunités sont les facteurs qui dépendent de l'environnement d'affaire externe. Le SWOT est donc la synthèse des facteurs internes et externes de notre Cabinet.

TABLEAU-4 : SYNTHÈSE DES ANALYSES INTERNES ET EXTERNES

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Forte motivation ○ La diversité de l'offre des services ○ Compétences des méthodes en gestion de projets ○ La qualité des infrastructures (TIC) ○ existence de relations personnelles et professionnelles. ○ Qualité des prestations 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manque d'expérience ○ Relation professionnelles peut avérés par rapport à nos concurrents
OPPORTUNITE	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cadre juridique à la création ○ Moins de cabinet spécialisé dans l'assistance et l'accompagnement des projets ○ Secteur connu et en plein évolution. ○ Stabilité gouvernementale ○ Evolution du PIB (1.5%) ○ Taux de croissance élevé (6.3%) ○ Augmentation du pouvoir d'achat (4.52%) ○ politique d'intégration ○ forte demande des services de consultation ○ Politique du commerce extérieur. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crises politiques ○ Crises économique et financières ○ Taux d'imposition élevé.

SOURCE : Synthèse de nos recherches

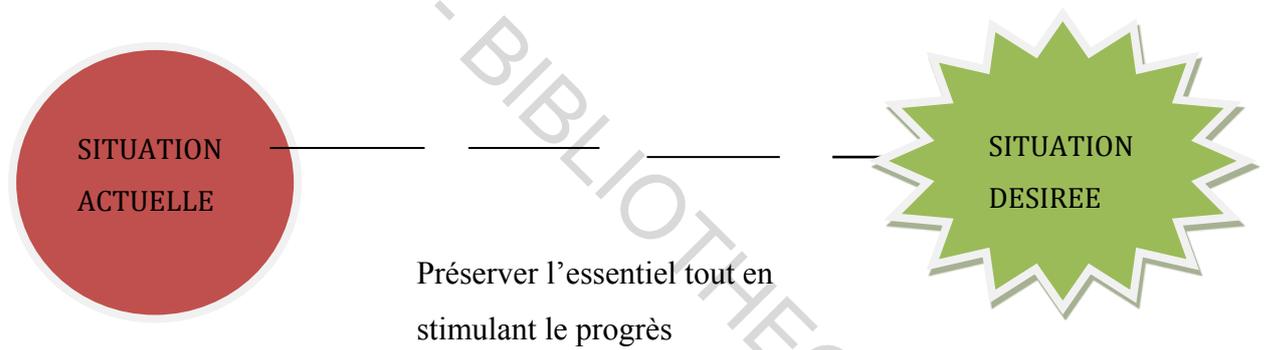
2.2.4. Orientation stratégique du Cabinet

L'orientation stratégique est le processus qui consiste pour, une entreprise, à arrêter le choix de ses objectifs, à décider des modifications à y apportées, à choisir les ressources à utiliser pour les atteindre et à fixer la politique à suivre pour les acquérir, les utiliser et éventuellement les abandonner.

2.2.4.1. La vision du projet

La vision est une description parfaite de l'idéal que l'on veut réaliser par opposition à la situation actuelle. La vision de notre structure est qu'à l'horizon 2025, notre cabinet devienne une structure de référence en matière d'assistance et d'accompagnement des projets à travers la prestation de ses services : Formations, suivi évaluation des projets, rédaction des plans d'affaire, conception des projets.

FIGURE – 1 Illustration de la vision du Cabinet



Source : cours de Mr TRAORE

2.2.4.2. La mission du projet

Elle se résume en la raison d'être de notre structure. La mission de notre structure se décline en des points suivants :

- améliorer les prestations auprès de nos clients par l'assistance technique et la formation.
- parvenir à satisfaire nos clients en mettant en place des outils de prestations efficaces, avec une technique de pointe.

- améliorer l'état des prestations des détenteurs de projets, entreprises publiques et privées, les Fondations, les ONG et les associations qui opèrent au Togo. Cela contribuera à la bonne gestion des projets

2.2.4.3. Les atouts du projet

La structure que nous allons mettre en place regorgerait de beaucoup d'atouts de par sa situation géographique, par rapport aux structures similaires créées au Togo et aussi au climat social et politique incitant à l'entrepreneuriat. Avec une population de six millions cent quatre-vingt-onze mille cent quatre-vingt-quinze (6191155)¹d'après le dernier recensement de la population et de l'habitat (RGPH) il a une superficie de 56 600 km².Le Togo dispose d'un port en eau profonde qui arrive à desservir les pays de l'Hinterland. Notre structure profitera de cette situation géographique pour tisser des relations avec les cabinets similaires des pays voisins dans le domaine comme la consultance, l'expertise et la technologie avancée.

Par rapport à l'environnement économique, nous pouvons constater qu'aujourd'hui le gouvernement a pu mettre en place depuis le 22 janvier 2013, le centre des formalités des entreprises pour permettre à ceux qui veulent créer des entreprises de le faire en moins de 24 heures et à moindre coût. Ces mesures incitatives ont fait qu'aujourd'hui on compte plus de dix mille huit cent seize (10813) entreprises créées en 2015 contre quatre mille trois cent trente (4330) en 2012 et trois mille huit cent trente-six(3836) en 2010. De janvier 2013 à juillet 2013 date de sa création du CFE, on a enregistré 4337 entreprises créées. L'assainissement du climat politique au Togo attire aussi de nombreux investisseurs internationaux. De par ses atouts (sites touristiques, hôtels, d'infrastructures) il constitue une plaque tournante dans la sous-région. L'apaisement du climat socio politique a fait qu'aujourd'hui le Togo bénéficie de plusieurs financements de la part des partenaires financiers au développement. Ces partenaires qui investissent des centaines de millions dans des projets ont besoin de structures adéquates et dynamiques afin de les assister et de les accompagner dans l'atteinte des objectifs avec les meilleurs résultats. Autres atouts, le Ministère de développement à la base a mis sur pied des produits comme l'APSEF (Accès de la population aux services financiers),le FNFI (fonds National de la Finance inclusive), le FAIJ (fonds D'Appui aux initiatives des jeunes) à travers lesquels il finance les projets

¹Source : dernier recensement de la population et de l'habitat, publier en 2012.

sociaux et projets porteurs ou générateurs de revenus. Ces promoteurs de projets ont besoin de conseil et d'assistance pour une meilleure rentabilité.

Par rapport aux structures similaires, forces est de constater qu'à l'heure actuelle le Togo compte près d'une dizaine de structures dans le domaine. La plupart des propriétaires de ces structures sont des avocats, des juristes d'affaires, des spécialistes en finance d'entreprise et aussi des professionnels ambulants qui n'ont que des certificats dans le domaine de la gestion des projets, qu'ils ont obtenu dans des séminaires aux quels ils ont participé. Leurs prestations se limitent à la rédaction du business plan et aux procédures administratives. Face à cela, les clients ne sont pas satisfaits de leurs prestations. Donc, il ya un besoin réel de spécialistes en la matière. Notons enfin que notre structure aura des spécialistes de formation en la matière, diplômés du CESAG et d'autres centres de formation de renommée internationale ; ce qui fera la différence entre nos prédécesseurs concurrents et nous sur le marché.

2.2.4.4. La stratégie corporate.

Cette stratégie permet à l'entreprise d'étudier les opportunités de spécialisation, de diversification, d'internationalisation, et d'intégration verticale.

Les offres que nous proposons à nos clients se résument autour du portefeuille d'activités suivantes :

- **management de projet ;**
- **formation en gestion de projet et en entrepreneuriat ;**
- **L'accompagnement des Petites et Moyennes entreprises (PME) et des Toutes Petites Entreprises (TPE).**

Nous allons procéder à la segmentation stratégique de notre portefeuille d'activité précité, en nous basant sur les critères suivants :

- fonctions remplies par le service ;
- technologie utilisée ;
- marche potentiel.

La segmentation stratégique consiste à découper le portefeuille d'activités en domaines d'activités stratégiques pour lesquelles on peut allouer des ressources. Opérer une

segmentation stratégique revient ainsi à comparer, selon les critères précités, le degré de proximité des activités du Cabinet.

- **Notre stratégie corporate** dès la première année est une stratégie de diversification. En effet nous avons trois activités : Management de projet ; Formation en gestion de projet et en entrepreneuriat ; L'accompagnement entrepreneurial des Petites et Moyennes entreprises (PME) et des Toutes Petites Entreprises (TPE).
- **Diversification** : nous allons opter pour l'extension de nos services à une clientèle élargie au niveau du reste du territoire National après trois (03) ans d'exercice c'est-à-dire l'année de croisière. Cette stratégie qui est un développement géographique de nos activités se rapproche de la diversification du marché (expansion nationale de nos services).

2.2.4.5. Stratégies Business (DAS)

Une fois la stratégie globale de la structure définie, nous allons bâtir pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS), une stratégie spécifique qui nous permettra d'affronter nos concurrents dans ce domaine précis. Nous allons utiliser les trois domaines de stratégies applicables au niveau des DAS appelés « stratégies de base ou stratégies génériques » définies par Micheal PORTER à savoir :

- **la stratégie de domination par les coûts** : cette stratégie consiste à se positionner comme le fournisseur de service le moins cher d'un secteur. La réussite est liée au fait d'être meilleur marché, tout en offrant un service comparable à la concurrence(ou du moins acceptable).En gros, c'est une stratégie concurrentielle fondée sur un avantage de coût.
- **la Stratégie de différenciation** : Pour se distinguer aux autres aux yeux des clients, une entreprise suit cette stratégie avec une priorité pour la qualité du 1^{er} ordre, un service irréprochable, un design innovant, des capacités technologiques ou une image de marque inhabituelle. C'est donc une stratégie concurrentielle fondée sur des services uniques et appréciés par les clients.

Il faut noter que ces deux premières stratégies visent un avantage concurrentiel dans une large gamme de segment de marché.

- **la stratégie de focalisation** : Cette stratégie donne la priorité au coût ou à la différenciation dans un segment réduit. Elle consiste pour une entreprise à développer ses

activités sur un segment de marché particulier (créneau). Elle permet, à l'entreprise de ne pas se livrer à une guerre de prix avec ses concurrents. Elle permet à l'entreprise de connaître les attentes de ses clients, d'y répondre et de les fidéliser.

Le tableau suivant résume notre stratégie pour les trois (03) domaines d'activités stratégique (DAS).

TABLEAU – 5 tableau présentant les stratégies avec les trois DAS

Domaines d'activités stratégiques	Stratégies	Eléments de différenciation
Management de projet	Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Attribut du service par les clients ○ Certification de nos services par projet Management Institue.
Formation en gestion de projet et entrepreneuriat	Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcement des capacités basées sur la méthodologie du CESAG
Accompagnement des PME et TPE	Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> ○ Méthode appliquées par le projet CLEAR développée au CESAG en partenariat avec la banque Mondiale

Source : nous même

CHAPITRE-3.

**PLAN OPERATIONNEL ET TECHNIQUE
DU PROJET.**

CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL ET TECHNIQUE DU PROJET

3.1. Proposition juridique, organisationnelle et technique du projet

3.1.1. Statut Juridique des entreprises

Le statut juridique d'une entreprise regroupe l'ensemble des droits et obligations juridiques qui lient les associés personnes physiques et morales au sein d'une société. Le statut juridique de notre Cabinet définit ainsi l'obligation du cabinet et son fonctionnement. Ainsi l'acte Uniforme de l'OHADA définit plusieurs types de sociétés à savoir :

- L'entreprise individuelle ;
- la société en non collectif (SNC) ;
- la Société Unipersonnelle à responsabilité limitée (SUARL) ;
- la Société à Responsabilité limitée (SARL) ;
- la Société anonyme par action simplifiée (SAS)
- la Société anonyme (SA) ;
- le groupement d'intérêt économique (GIE).

Toutes ces formes juridiques ont en commun de limiter la responsabilité des associés aux apports sauf le cas de l'entreprise individuelle. Elles sont donc régies par le code du commerce et le code civil. Nous devons déterminer la forme juridique et l'adapter à notre projet .Cela offrira un meilleur cadre pour la concrétisation, la pérennisation et le développement du projet. Nous devons donc suivre les évolutions des activités du Cabinet afin de faire évoluer son statut juridique pour qu'il soit toujours en adéquation avec le contexte. Les avantages et les inconvénients de ces diverses formes de sociétés nous amène à faire le choix d'une des formes pour notre Cabinet.

➤ Statut juridique adopté.

Après analyse des statuts juridiques des entreprises, Le cabinet dès son démarrage sera érigé en société à responsabilité limitée (SARL). Nous avons choisi ce statut pour plusieurs raisons :

- Capital minimum exigé pas trop important un million (1000 000F) CFA
- Responsabilité limitée : les associés ne sont responsables qu'à concurrence de leurs apports
- Les associés ont la possibilité d'assurer un contrôle étroit de l'accès de nouveaux associés au capital de la société.
- La société pourra continuer d'exister en cas de décès de l'un des associés ou gérant (si le contraire n'est pas stipulé dans les statuts)

3.1.2. Le système de Servuction

La servuction¹ est une « organisation des moyens matériels et humains nécessaire à la prestation de service. Elle distingue les interactions entre client, entre les clients et le front office (personnel en contact, environnement matériel), entre personnes en contact et environnement matériel, et entre front office et back-office (organisation interne de soutien) »

Graphique d'illustration (cf. Annexe -2)²

3.1.2.1. La clientèle

Le client est un élément central de notre Cabinet. Les services du Cabinet n'existent que lorsque les clients les utilisent. Ils sont donc les bénéficiaires de nos services. Pour une réussite des services proposés à nos clients, il est défini des interactions entre les clients et les éléments suivants :

✓ Interaction entre les clients : il est important d'intégrer cette interaction dans le système de servuction de notre structure. Il s'agit d'un élément de

² Source : Mercator, 11^{ème} édition – Jacques Lendrevie, Julien Lévy.

prestation de service qui influence le comportement des clients et qui, dans une certaine mesure peut être contrôlé par le Cabinet.

✓ Interaction entre le client et le personnel de contact : Elle est la 1^{ère} interaction qui existe entre le client et le personnel en contact du Cabinet. Sans client, pas de service. Il est à noter que le personnel de contact de la structure joue un rôle important dans la prestation de service du Cabinet.

✓ Interaction entre clients, le personnel en contact et l'environnement physique: Le client n'est pas seulement en relation avec le personnel en contact mais l'un et l'autre sont également en interaction avec un environnement matériel (Localisation, agencement, décoration..), le support physique (tout le matériel mis à la disposition du salarié pour lui permettre la réalisation du service).

3.1.2.2. Le front office

Il est défini par la partie visible du Cabinet (environnement matériel et le personnel en contact)

3.1.2.2.1. Support physique

Nous allons définir dans cette partie, l'environnement physique où se passe le service ou lieu d'implantation de notre Cabinet et l'ensemble du matériel nécessaire pour le démarrage et le fonctionnement des services du Cabinet (matériels d'investissement, dépenses d'exploitation).

- L'environnement physique ou lieu d'implantation du Cabinet

Le lieu d'implantation de notre Cabinet doit être un facteur déterminant dans la mesure où sa visibilité et sa position géographique permettra la fréquentation accrue des clients. La position et la localisation sont des facteurs déterminants qui auront une incidence majeure sur le succès du nouveau Cabinet. Sa situation géographique est un facteur primordial. Notre Cabinet aura son siège dans un bâtiment logé à Lomé dans le quartier Agoe, une périphérie de la capitale. Cette position est pour nous une position stratégique car la plupart des entreprises (près de 80%) sont logés à Lomé la Capitale où il ya plus de concentration urbaine. Près de 90% de ces entreprises sont logés à Lomé commune, quartier très peuplé. Le choix de l'implanter à Agoe est stratégique du moment où on sait que ce lieu est un nouveau quartier qui connaît ces dernières années un essor dans la construction et la

réalisation d'infrastructures, la délocalisation des services administratifs. Nous souhaitons donc l'implanter à un angle d'au moins deux rues pour sa bonne visibilité auprès des clients (avec un petit espace pour garage de véhicule). Il sera bien aménagé avec une bonne décoration à l'intérieur qu'à l'extérieur. Au fur et à mesure que le Cabinet évoluera, nous penserons à un maillage du territoire national en nous déployant dans les autres régions de l'intérieur.

- **Besoin en investissement**

La structure aura besoin pour son bon fonctionnement, le matériel d'investissement (immobilisation corporelle et incorporelle résumées dans des postes suivants :

- ✓ **Equipements divers.**

- Extincteurs
- Groupe électrogène
- Les montres
- instruments de maintenance

- ✓ **Les non – valeurs**

Ce sont les immobilisations incorporelles considérées dans une optique de valorisation comme des non valeurs. Elles sont alors déduites du montant des capitaux propres. Ce traitement s'applique notamment au frais d'établissement.

- ✓ **Aménagement et installation de bureaux.**

Dans cette rubrique, il s'agit de mener tous les travaux rendant attrayant les locaux de notre Cabinet car au-delà des prestations, le confort compte.

- Implanter un enseigne lumineux avec logo, noms et prestation du Cabinet.
- Décorer les lieux
- Travaux de réfections
- Installations et raccordements
- Installation des climatiseurs
- Installations de l'électricité, l'eau et téléphones
- Installation du matériel et équipement.

- ✓ **Matériel de bureaux.**

Ce poste de l'actif nous permet de plancher sur le matériel dont nous avons besoin pour le démarrage de notre activité. L'accent est mis sur le matériel de dernières générations.

- Ordinateurs
- Projecteurs
- Imprimantes
- Scanner
- Photocopieuses
- Tables de bureaux
- Tableaux
- Tableau de projection
- Ventilateur
- Climatiseur
- Armoires
- Ventilateurs.

✓ **Mobiliers de bureaux.**

La rubrique matérielle de bureau est l'ensemble du matériel, dont nous avons besoin pour équiper les bureaux de la direction. Il s'agit de :

- Classeurs
- Les parapheurs
- Les rames papiers
- Les portes tampons
- Les baguettes
- L'encrier et l'encreur.

- **Les dépenses d'exploitation**

Cette rubrique porte essentiellement sur les charges comme : les consommables, les services extérieurs, et autres dépenses :

- Frais de communication
- Carburant
- Charges de personnels
- Frais d'assurance

- Frais divers de gestions
- Entretiens et maintenances
- Location et charges locatives
- Publicité
- Stock de fournitures
- Frais de formation du personnel
- Impôts et taxes
- Frais de transport
- Energie
- Honoraires des consultants

3.1.2.2.2 .Le personnel de contact

C'est l'ensemble de la main d'œuvre dont nous avons besoin. Il s'agit du personnel en contact direct avec les clients, les acteurs locaux du service. Le Cabinet à sa création aura donc besoin du personnel adapté au métier, personnel d'appui pour mener à bien la mission de la structure. Nous aurons donc besoin de :

- Un (01) gardien
- L'assistante de direction
- Le Directeur général
- Le spécialiste en communication et marketing
- Le chargé de la formation.

3.1.2.2. Le back-office

Elle est définie par le système d'organisation interne du Cabinet. Il faut entendre par organisation interne du Cabinet toutes les parties cachées aux clients de l'organisation à savoir : la structure d'organisation et ses différents départements fonctionnels.

3.1.2.3.1. Système d'organisation interne du Cabinet.

Il s'agit ici de faire une étude organisationnelle, définir l'organisation et la description des postes et enfin l'organigramme du Cabinet

➤ **Etude organisationnelle du Cabinet**

Les postes de l'organisation de notre Cabinet sont liés les uns aux autres par différents flux d'autorités, d'information et de processus de décision .L'organisation d'une structure comme le disait Henry MINTTZBERG dans « Structure et dynamique des organisations » comporte dans notre cas les points suivants : organisation des postes de travail, la description des postes et l'organisation par fonction et par poste.

• **Organisation du projet**

L'organisation du Cabinet consiste à définir le poste correspondant.

- Un gestionnaire de projet, Gérant de la structure
- Une secrétaire de direction ; secrétariat général
- Un gestionnaire de projet ; chargé de la formation
- Un spécialiste en communication ; chargé de l'information, communication et marketing, relation publique et de la clientèle
- Un comptable gestionnaire ; chargé des affaires administratives et financières.
- Un spécialiste en maintenance réseau ; chargé de l'informatique ;

• **Description des postes**

Une fiche de poste par agent est décrite présentant, l'architecture du poste, contexte et des exigences du poste. Cela s'avère très important dans la relation entre la direction et les autres membres de l'administration est importante pour une meilleure coordination des actions.

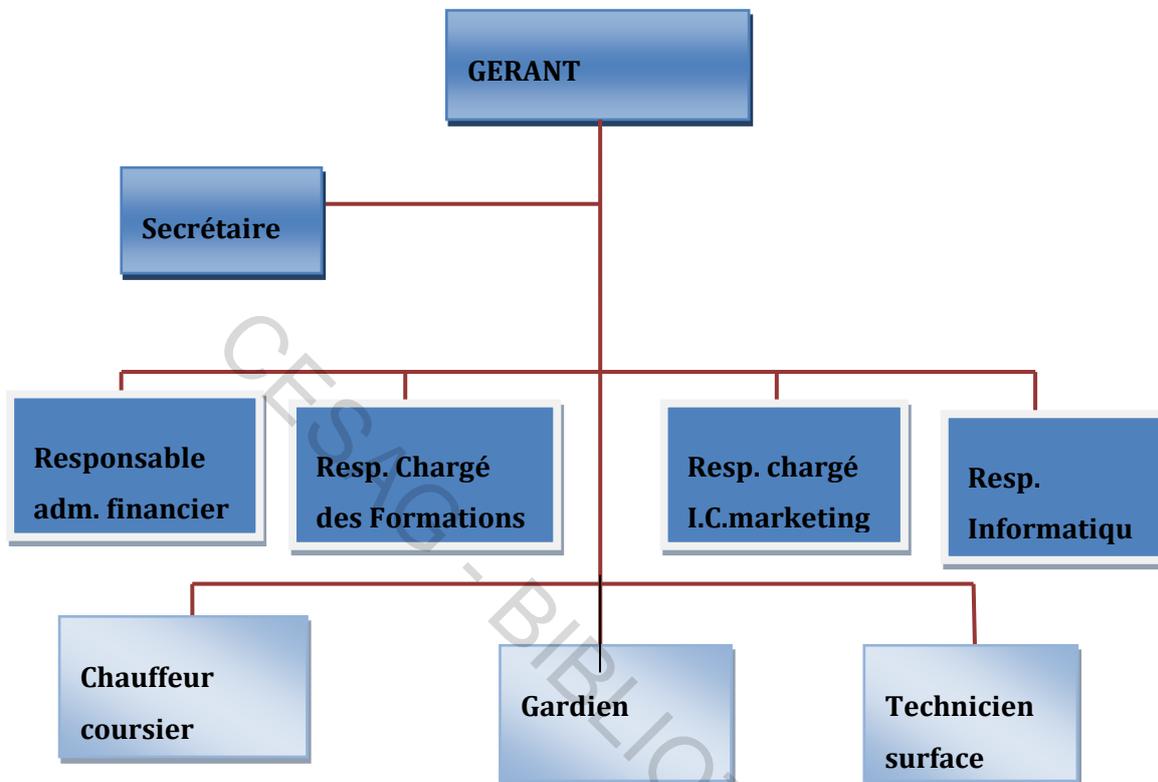
- ✓ Le Gérant de la structure : il est le personnel central de la structure. A ce titre, il lui incombe toutes les décisions stratégiques pour le bon fonctionnement de la structure. Il se consacre à une planification stratégique et opérationnelle de sa structure pour qu'elle soit pérenne, durable et une bonne réussite.
- ✓ Le ou la secrétaire générale : ce poste est rattaché à la direction générale et est chargé de l'accueil de nos clients, chargé des courriers, des rendez- vous, la gestion des appels et réceptions, la saisie des documents,

- ✓ Le chargé de formation : c'est un poste rattaché au gérant du Cabinet. Il rend compte au gérant. Ce poste étant un poste clé de notre structure. Il s'occupe de l'organisation des séminaires et des ateliers de formations sur les techniques d'assistance et d'accompagnement, de la mise en place du système de suivi évaluation des projets et programmes de nos clients et de nos partenaires ;. Il sera secondé d'un assistant en année N+3 et d'un autre en année N+5.
- ✓ Le chargé de la communication marketing et de l'information : ce poste est réservé à un spécialiste en communication marketing. Il est chargé de la publicité, de l'information et du maquettage de nos services.
- ✓ Le chargé des relations publiques et de la clientèle : spécialiste en administration et relations publique, il est chargé des affaires de relation entre notre structure et les autres administrations et doit se rapprocher de nos clients (contact permanents).
- ✓ Le responsable administratif et financier : ayant reçu une formation en comptabilité et finance. Il est chargé de tenir la comptabilité simple du cabinet ; Encaissement, recouvrement, décaissement des recettes. gestion des pièces comptable ; paiement des salaires des agents ; tenir l'état financier et les déclarations à la CNSS ; gestion financière ; gestion des immobilisations.
- ✓ Le chargé de l'informatique : Il doit être un diplômé en informatique et réseau avec des notions de maintenance. Il est chargé du bon fonctionnement de l'outil informatique et de petits matériels informatiques. Chargé des installations des outils de formation.
- ✓ Le chauffeur coursier : il est chargé de conduire le personnel de la structure dans leur déplacement quotidien pour les nécessités du service ; de ventilation des courriers
- ✓ Le gardien et le technicien de surface :ils sont chargés respectivement d'assurer la sécurité des locaux, de contrôler les mouvements des clients visiteurs ; chargé de la propreté et de l'ouverture des portes.

• Organigramme du Cabinet

Parmi les types de structures qui existent nous avons jugé mieux d'opter pour une structure Fonctionnelle basée sur la spécialisation des tâches.

FIGURE – 1 Illustration de l'organigramme du Cabinet



Source : Nous même

3.1.2.3.2. La politique de gestion du personnel en contact du Cabinet

L'expression « gestion de ressource humaine » selon PERETTI est la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Ces composantes sont :

- La gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, programmes de recrutement, embauche, gestion des carrières et des promotions analyse des postes, évaluation des personnes.
- La gestion des rémunérations à partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation, gestion des avantages sociaux. Pour notre structure, la politique de gestion des RH se résume aux points suivants:

- **Politique de recrutement**

- ✓ Expression de la demande : le recrutement du personnel administratif et de sécurité de notre cabinet émane du directeur général qui est le premier responsable du service. Il définit donc les postes à pourvoir par rapport à l'organigramme élaboré et décide du mode de recrutement et des compétences nécessaires.
- ✓ Organe chargé du recrutement : l'une des missions les plus importantes c'est de créer des emplois et aider l'Etat dans sa politique de réduction de chômage à travers la stratégie de croissance accélérée et de la promotion de l'emploi(SCAPE) .Nous allons confier le recrutement de nos agents à travers l'agence nationale pour la promotion de l'emploi (ANPE), qui est une agence Publique.
- ✓ Les expériences et compétences à pourvoir au démarrage, les compétences futures à développer et leur évolution. : le système de structure étant de type simple, au départ c'est une structure individuelle ou toutes les décisions sont concentrées près du Gérant du Cabinet.

TABLEAU montrant l'effectif du personnel (cf. annexe-4)

- **Politique de rémunération**

La politique de rémunération est le reflet des orientations stratégiques et du système de management de notre structure. Elle contribue à la création de valeur si elle s'intègre à la politique des ressources humaines et en cohérence avec la stratégie de notre projet. La rémunération est un facteur de satisfaction ou de crises dans des entreprises tant publiques que privées. Ainsi, pour préserver un climat social apaisé et éviter le dysfonctionnement du service, nous allons fixer les salaires en fonction du niveau d'étude et de responsabilité de chaque agent. Nous avons prévu dans notre plan stratégique, augmenter les salaires de 5% en année N+4 à N+6 et de 10% à partir de l'année N+7.

- **Le statut et la motivation du personnel**

La motivation dans une entreprise est un facteur de productivité des salariés. C'est ce qui les pousse aux dépassements, à la performance. Elle freine les départs, le taux d'absentéisme,

elle trouve solution à l'insatisfaction des clients .La motivation est une source de satisfaction ou d'insatisfaction c'est ce qui a amené HERBERG à développer dans sa formule : « Motivation =absence d'insatisfaction + satisfaction ». Nous mettrons tout en œuvre pour appliquer des mesures incitatives notamment les primes et gratifications, avantages en nature et aussi des formations. Ceci sera octroyé sur mérite. Etant une structure privée, c'est le rendement, l'efficacité et la performance au travail qui permettront d'octroyer ces avantages.

✓ Les avantages en nature : les avantages en nature qui seront octroyés sont par exemple :

- Autoriser les agents à utiliser par exemple les ordinateurs pour leur travail à leur demande ;
- Assurer le transport aux agents de la structure
- Leurs autorisés l'utilisation du téléphone

✓ Les primes et gratifications : ces primes et gratifications seront fixées selon les dispositions de l'accord d'établissement élaboré par le chargé de l'administration et qui sera décidé par l'employeur. Il peut s'agir de *primes suivantes* :

- Primes d'ancienneté et d'assiduité : ce sont des primes octroyées dans le but de récompenser l'assiduité au poste, l'expérience au travail, la compétence.
- Primes de risque, responsabilité : ce sont des primes liées au risque que l'agent encourt dans l'exercice de ses fonctions.
- Primes exceptionnelles : pour récompenser les bons résultats et la qualité du travail des agents
- Primes de rendement : il peut être octroyé des primes de rendement pour encourager le bon rendement des prestations soit par trimestre, par semestre, ou par an.
- Les gratifications sont souvent des primes de fin d'année, primes de logement vacance.

✓ La formation du personnel : la formation du personnel augure des avantages aussi bien pour l'employeur que pour l'employé.

- Pour l'employeur c'est-à-dire notre cabinet, la formation de notre personnel augmentera notre compétitivité, notre attractivité, fiabilise nos salariés et aussi valorise l'image de notre structure. Elle permet d'améliorer la qualification de nos salariés et donc d'améliorer la compétitivité de notre structure .En étant bien formé l'agent sera à même de prendre des décisions stratégiques. Elle permet de gagner du temps parce que

l'agent maîtrise son travail, il le fait vite et bien. C'est aussi un moyen de conserver nos employés et de limiter le turn-over au sein du cabinet.

- Pour l'employé : pour notre personnel la formation est une plus-value. En effet elle permet d'acquérir une ou plusieurs qualifications et ces compétences nouvelles seront reconnues par la structure. Elle augmente leur savoir-faire et savoir-être, donc développe leur employabilité puisqu'il acquiert de nouvelles compétences tout en restant dans la structure.

- **Plan et gestion des carrières**

Dans la politique de développement de notre personnel et de la structure ; Il s'agira de bâtir un plan de carrière pour le personnel de la structure.

- Le plan de carrière pour notre structure sera construit au moment de l'entretien d'évaluation à travers un bilan de compétences. C'est donc au salarié d'exposer ses projets, ses ambitions ainsi que ses besoins en formation. Le chargé du personnel va donc évaluer le potentiel de chaque agent pour élaborer son évolution de carrière.

- La gestion de carrière : la gestion de carrière est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale de nos agents. Elle renvoie donc au développement des compétences de nos agents. Cette gestion de carrière permet à nos salariés tout en continuant d'occuper le même emploi dans la structure, d'avoir plus de responsabilité, plus d'autonomie et de bénéficier de formation complémentaire. La gestion du potentiel et le pilotage des carrières de l'entreprise visent à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins humains de notre structure. Ils visent en l'adaptation du personnel, la flexibilité humaine, le développement du potentiel humain, l'amélioration du climat social, l'amélioration du rendement ou productivité. Une carrière est une succession d'emplois. Gérer les carrières de notre structure, c'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur les besoins de la structure, les attentes qu'expriment chaque agent et les potentiels individuels. C'est aussi veiller à respecter toutes les règles imposant à l'employeur et des obligations d'adaptation.

3.2. Propositions marketing, financière et économique du projet

3.2.1. Propositions Marketing.

La proposition marketing s'inscrit en deux grandes étapes à savoir : la stratégie marketing et l'offre commerciale mix-marketing.

3.2.1.1. La stratégie marketing.

La stratégie marketing est une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre- demande. Cette stratégie s'inscrit au sein de notre structure. Nous adoptons dans notre cas le marketing de ciblage pour mieux répondre aux besoins, aux aspirations et aux attentes de nos clients. L'élaboration d'une stratégie marketing s'inscrit en trois grandes étapes : la segmentation, le ciblage et le positionnement.

3.2.1.1.1. La segmentation du marché

La segmentation pour notre structure consiste à découper notre marché pour regrouper les consommateurs de nos services en sous ensemble homogène selon les critères qualitatifs et quantitatifs. La segmentation nous aide à comprendre ce que veulent nos clients et les services qu'on peut leur offrir. Lorsque nous groupons nos clients cela constitue une base pour nous pour les conquérir et pour qu'ils soient rentables. Dans notre cas nous comptons offrir ou vendre nos services à d'autres organisations. Etant dans une optique B to B nous avons choisi comme critère de segmentation le statut juridique. D'abord nous avons mené des enquêtes pour identifier et déterminer le nombre. Après toutes les démarches menées sur le marché Togolais, nous avons regroupé nos clients en trois sous-ensembles homogènes de segments selon ce statut juridique:

- L'Etat ;
- Les organisations de la société civile (ONG, associations, Fondations) ;
- Les entreprises et les particuliers.

3.2.1.1.2. Le ciblage

Avant de procéder au ciblage, nous avons évalué d'abord les segments choisis et déterminer ceux qui constituent une opportunité pour notre Cabinet.

Rappelons tout d'abord qu'il existe quatre types de stratégie de ciblage, à savoir :

- **La Stratégie indifférenciée** : cette stratégie permet d'offrir un service unique à plusieurs segments ou même marché tout entier.

- **La stratégie différenciée** : une stratégie par cible. Cette stratégie permet d'offrir des services différents en fonction des segments choisis. Elle est utilisée lorsqu'il ya plusieurs offres concurrentielles sur le marché.

- **La stratégie personnalisée (one to one)** : elle permet de cibler le client en s'adressant à lui de la manière la plus personnelle possible.

- **La stratégie de niche** : elle permet de cibler un seul segment et d'offrir une seule catégorie de services aux clients de ce segment.

Une cible est un segment de client auquel on décide de s'adresser en priorité. En l'espèce notre stratégie de ciblage est la différenciation.

3.2.1.1.3. Le positionnement

Positionner les offres de nos services consiste à donner une place à nos services dans la représentation mentale de nos clients ou consommateurs par rapport aux services qu'offrent nos concurrents. Il s'agit de différencier notre structure et les services proposés des autres structures concurrentes. Ici nos concurrents offrent pratiquement les mêmes services. Ce qui fera notre différenciation face aux autres, c'est la qualité de nos prestations et surtout positionner nos services comme étant des services innovants surtout comme nous arrivons sur un nouveau terrain avec des compétences avérées.

3.2.1.2. Offre commerciale mix-marketing

Le marketing mix est l'ensemble des outils marketing que nous allons activer de façon cohérente pour faire la promotion de nos services. Le marketing mix composé de quatre (04) éléments fondamentaux nous permettra de combiner au mieux nos moyens disponibles pour atteindre au moindre coût et dans les meilleures conditions nos objectifs fixés. Dans notre cas, pour chaque segment nous allons proposer une offre de services différente.

Il s'agit :

3.2.1.2.1. L'offre de service

D'après nos enquêtes sur le terrain et portant sur les besoins recensés, notre cabinet se proposera d'offrir une gamme de services. En règle générale, une offre services se décline en trois composantes : les services de bases ; les services de différenciation et les services facilitateurs. **Les services de base** : ce sont les services qui vont satisfaire le besoin principal des clients du Cabinet. **Les services de différenciation** : l'ajout des services à notre offre de service permet de différencier nos services à ceux de nos concurrents. Ceci permet de fidéliser plus nos clients, d'en attirer de nouveaux et de leur inspirer plus confiance. **Les services facilitateurs** : ce sont les services qui rendent possible l'utilisation du service de base.

Après avoir défini la notion de service, nous allons présenter notre offre mix-marketing pour les trois segments retenus à savoir l'Etat, la société Civile, les entreprises et les particuliers.

TABLEAU- 6SYNTHESE DES OFFRES DE SERVICE

SEGMENTS DE MARCHE	OFFRE DE SERVICES
Etat,	<ul style="list-style-type: none"> ○ Management de projet.
ONG Associations, Fondations	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formations en logiciel de gestion de projet ; en planification stratégique et opérationnelle ○ Formation en entrepreneuriat
Entreprises et particuliers	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboration en business plan ○ Assistance en Audit et contrôle de projet ; ○ Réalisation de mission de mises en œuvre et de suivi évaluation ; ○ Etude de marché. ○ Aide à la passation des marchés public.

Source : Nous même

3.2.1.2.2. La politique du prix

La politique du prix est un élément important pour la survie de notre cabinet. Sa rentabilité à long terme dépend des fixations appropriées de nos services. Nous allons fixer nos prix en tenant compte de la qualité de nos services mais aussi des prix des concurrents.

Concernant la qualité de nos services, nous allons fixer des prix tenant compte bien sûr de la charge du travail ou la qualité du travail à offrir et la durée que cela nécessitera. Etant une

unité de prestation et opérant dans un environnement changeant, les prix de nos services feront toujours l'objet d'une révision régulière en tenant compte de l'inflation ou d'autres aléas de forces majeurs qui peuvent survenir au fur et à mesure dans le pays.

Notre Cabinet s'alignera sur les prix de nos concurrents correspondant aux prix psychologiques du marché. Il s'alignera aussi sur les prix fixé par les partenaires au développement sur les prestations de ce genre car ceux-ci le plus souvent disposent d'une grille de tarification concernant les missions de consultants, d'audit et bureau d'étude. Les honoraires de consultant au Togo varient de 40000 à 50 000 F CFA par consultant et par jour .Certains clients jugent ce prix très cher, raison pour laquelle les structures appliquent le forfait. Les forfaits appliqués par le Cabinet se résument dans le tableau ci-dessous. Nous n'allons pas fixer les mêmes prix pour les promoteurs de projets qui sont à l'intérieur.

Pour la fixation des forfaits pour l'Etat ; la Société civile ; les entreprises et les particuliers, la politique de prix se résume dans le tableau suivant :

TABLEAU- 7 : Politique du prix (Forfait en FCFA)

Segments	Offres de services	Services proposés	Forfaits
Etat	Management de projet	<ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcement des capacités du personnel de l'administration 	1.000.000
Société Civile	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formation en gestion de projet et en entrepreneuriat 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Formation en logiciel de gestion de projet ; 	1.000.000
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Planification opérationnelle et stratégique ; 	1.000.000
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Formation en entrepreneuriat 	1. 000 .000
Entreprises et Particuliers	<ul style="list-style-type: none"> ○ Accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboration du business plan . 	500. 000
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Formation en entrepreneuriat; 	1.000.000
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Assistance en audit et contrôle de gestion ; 	1.000. 000
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Aide à la passation des marchés 	500. 000

Source : Nous-mêmes

3.2.1.2.3. La politique de communication

La politique de communication reste la même pour le mix-marketing Etat ; la Société Civile ; les entreprises et les particuliers.

La politique de communication de notre structure se définit comme un ensemble de signes et messages que nous émettons dans le but de faire connaître notre cabinet et de construire une image valorisante. Pour faire connaître ses services au public, le cabinet dispose à son sein un département communication et marketing qui se chargera de promouvoir ses services par différents moyens suivants :

- Fixer un panneau (enseigne) devant les bureaux du cabinet indiquant le nom du cabinet et sa prestation.
- Contact direct : l'agent chargé de marketing sera en contact avec les grandes entreprises et les organismes installés dans le pays ainsi que les promoteurs de projet.
- Aller dans les salles d'exposition par exemple les salons professionnels pour la promotion de nos services.
- Présence active dans les forums et séminaires avec comme thème de la gestion de projet ou l'entrepreneuriat.
- Le cabinet utilisera la publicité hors médias comme : éditions et distribution des dépliants, de brochures, création et mise en ligne d'un site internet fonctionnel et mis à jour.
- Inauguration des locaux du cabinet par l'invitation des autorités sert aussi de publicité.

Comme le cabinet prône toujours l'innovation, un canal de service de la clientèle sera mis en place en vue de recueillir des suggestions et propositions afin d'améliorer les prestations.

3.2.2. Propositions financières ou étude financière.

L'étude financière de projet permet de se prononcer sur la viabilité financière du projet. Elle répond à cinq (05) types de préoccupations :

- Déterminer le montant des ressources financières à la réalisation et à l'exploitation du projet ;
- Déterminer le type de financement et la politique financière à adopter pour le projet ;
- Analyser la variante du projet en vue de choisir la meilleure ;
- Calculer la rentabilité financière du projet ;

- Calculer les risques financiers liés au projet.

L'étude financière intervient dans la phase de conception du projet à deux niveaux :

- À l'étude de pré faisabilité : méthode d'analyse, analyse financière sommaire (AFS)
- Durant l'étude de faisabilité : méthode d'analyse ; analyse financière détaillée (AFD)

Nous ne pouvons pas énumérer les buts et les étapes de l'AFS sans toutefois faire cas des hypothèses sur lesquelles elle se base :

- L'analyse s'effectue hors conditions fiscales et financières. On suppose que le projet sera non seulement réalisé sur fonds propres sans recours à l'endettement mais aussi exonéré d'impôts.
- On ne tient pas compte de l'amortissement mais plutôt des renouvellements. Dans le tableau de L'EFF, les recettes et les dépenses sont inscrites à la période où elles interviennent.
- Les flux financiers sont calculés en monnaie constante .En effet, tous les flux futurs sont ramenés à leur valeur actuelle de l'année afin de comparer les grandeurs comparables.

3.2.2.1. Analyse financière sommaire

C'est une méthode extra comptable de calcul rapide de la rentabilité de variante d'un projet. L'outil qu'elle utilise à cet effet est l'Echéancier des Flux financiers (EFF) constitué à partir des dépenses d'investissement ainsi que des dépenses et recettes d'exploitations du projet.

Nous allons en quelques lignes expliquer le but et les étapes de l'analyse financière sommaire.

L'analyse financière sommaire à pour but de :

- déterminer le montant des investissements
- déterminer le type de financement
- procéder au choix de la meilleure variante
- déterminer la rentabilité du projet hors conditions fiscales et financières
- se prononcer sur les risques financiers liés au projet.

Après le but de L'AFS nous allons énumérer ses étapes qui permettent de l'effectuer. Ces étapes sont :

- Elaboration du tableau des investissements et estimation de leurs coûts ;
- Estimation du Fonds de roulement (FDR)
- Estimation des dépenses et recettes d'exploitation ;
- Elaboration de l'Echéancier des flux Financiers (EFF) ;
- Détermination de la rentabilité du projet.

METHODES DE CALCULS DE LA RENTABILITE FINANCIERE

- Le délai de récupération : c'est le temps nécessaire pour que les recettes du projet, déduction faite des dépenses d'exploitations équilibrent le montant des investissements

Il est calculé à partir de la formule suivante :

$$d = \sum (Rp - Dp) = \sum Ip$$

Avec : Rp = recettes ou avantage bruts

Dp = dépenses ou coût de fonctionnement.

Ip = coûts d'investissement.

- Le rendement de l'unité monétaire investie : il est calculé en divisant la somme des avantages nets par le coût des investissements et renouvellement d'investissement.

Il correspond aux montants cumulés des recettes nettes des dépenses d'exploitation par le montant des investissements et renouvellement. .

Il est déterminé par la formule suivante :

$$r = \frac{\sum_{p=0}^n (Rp - Dp)}{\sum_{p=0}^n Ip}$$

r = -----

$$\sum_{p=0}^n (Rp - Dp)$$

Avec r = taux de rendement à l'unité monétaire investie.

Rp = recette de l'année P ou avantages

Dp = dépenses de l'année P ou coûts

I_p = investissement de l'année P

Pour que le projet soit intéressant du point de vue de ce critère, il faut que $R > 1$.

➤ Le bénéfice total actualisé ou la VAN (valeur actuel nette).

La valeur actuelle nette ou bénéfice total actualisé, est égale à la somme des flux actualisée sur toute la durée de vie du projet : somme des avantages bruts annuels actualisée diminuée de la somme des coûts annuels actualisées. Elle est donc la somme des avantages nets actualisés.

Pour un taux d'actualisation donnée, le bénéfice actualisé s'obtient par la formule suivante.

$$VAN = B = \sum_{p=0}^{p=n} \frac{(R_p - D_p - I_p)}{(1+i)^p}$$

Avec I_p = Investissement de l'année p

R_p = Recette de l'année p

D_p = Dépenses de d'exploitation de l'année p.

i = Taux d'actualisation

L'utilisation de cet indicateur est que le projet est acceptable lorsque $VAN > 0$

➤ Le taux de rentabilité interne (TRI ou TIR)

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation i qui annule la valeur actuelle nette ou bénéfice actualisé.

Le TRI est le taux tel que :

$$\sum_{p=0}^{p=n} \frac{(R_p - D_p - I_p)}{(1+i)^p} = 0$$

Avec I_p = Investissement de l'année p

R_p = Recette de l'année p

D_p = Dépenses d'exploitation de l'année p

$i = \text{Taux d'actualisation} = \text{TRI}$

On compare le TRI à la valeur du taux d'actualisation i . Le projet est rentable si le $\text{TRI} > i$ et à rejeter dans le cas contraire.

3.2.2.1.1. Données sur le marché.

L'environnement des entreprises au Togo en 2015 fait état de huit mille (9000) entreprises créent.

L'évolution de ces entreprises de 2014-2015 montre une augmentation de 35% en valeur relative et 3152 en valeur absolue par rapport l'année 2012. Cela démontre un climat propice à la création des entreprises au Togo. Parmi ces entreprises on dénombre quarante-neuf (49) Cabinets créés et qui ont reçu une habilitation du FNAFPP (Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnel), un établissement public chargé d'appui financier aux instituts, organes et entreprises intervenant dans l'étude, la conception et la réalisation des programmes d'apprentissages, de formations et de perfectionnement professionnel. Parmi ces (49) Cabinets seulement trois (03) sur dix (10) sont spécialisés dans la gestion et l'évaluation des projets. D'après nos enquêtes sur le terrain nous sommes rassurés que notre Cabinet par les outils de gestion efficaces, parviendra à gagner une part très importante du marché et faire la différence. La demande étant très importante surtout au moment où le climat des affaires renaît et que les partenaires au développement investissent dans des projets de développement, ces bailleurs ont besoin des cabinets efficaces en vue de les accompagner et de les assister dans la gestion des projets qu'ils financent.

3.2.2.1.2. Estimation du chiffre d'affaire prévisionnel

Nos enquêtes sur le terrain nous ont permis de nous rendre compte des tarifs fixés sur les prestations par d'autres Cabinets ainsi que le chiffre d'affaire réalisé. Par rapport aux objectifs que nous nous fixons et aux expériences et qualification de notre personnel, des moyens mis en œuvre et des prestations de qualités que nous proposons, nous projetons de réaliser un chiffre d'affaire de quatre vingt six millions (86 000 000) de Francs CFA en année de croisière. L'année de croisière sera atteinte à partir de la 3^{ème} année d'exercice comptable.

Evolution du chiffre d'affaire de la 1^{ère} année à l'année de croisière

TABLEAU-8. Evolution du chiffre d'affaire

VENTES DE LIVRABLES	1^{ère} ANNEE	2^{ème} ANNEE	3^{ème} ANNEE
Ventes de services	12	17	21
Formations	8	13	15
TOTAL	20	30	86

Par rapport à notre objectif et aux prévisions, notre Cabinet fonctionnera à :

- 25 % de sa capacité la 1^{ère} année ;
- 70% de sa capacité la 2^{ème} année ;
- 100% de sa capacité la 3^{ème} année.

3.2.2.1.3. Estimation des investissements.

Les dépenses d'investissement composées des immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que leur durée de vie se présentent comme suit dans le tableau.

TABLEAU-9. Estimation des dépenses d'investissement

RUBRIQUES	MONTANTS (Millions)	DUREE DE VIE
Les Non valeurs (frais d'établissement, frais de recherche, frais juridiques)	1,8	4ans
Equipements divers (Logiciel, licence, Application ...)	15,5	6ans
Aménagement bâtiment et Bureau	3,8	10 ans
Mobilier de bureau	5,2	08 ans
Matériel d'exploitation	4,5	08 ans
Matériel de transport	6,8	04 ans

TOTAL	37,6	
-------	------	--

Source : Nous même

3.2.2.1.4. Données sur les dépenses d'exploitations.

Les dépenses d'exploitation en année de croisière se présentent comme suit dans le tableau.

TABLEAU -10. Dépenses d'exploitations.

RUBRIQUES	MONTANTS (en millions de Franc CFA)
Frais de communications	2,1
Carburant	4,5
Charges de personnels	6 ,8
Frais d'assurance	1,5
Frais divers de gestions (Eau, gardiennage, planton.)	1,3
Entretiens et maintenances	1,2
Location et charges locatives	2,6
Publicité : 4% du CA	3,8
Stock de fournitures	5,3
Frais de formation du personnel : 2% CA	1,8
Impôt et taxes	0,8
Frais de transport	1,05
Energie	0,3
TOTAL	33,05

Source : Nous mêmes

Il est à noter que toutes les dépenses varient en fonction du niveau d'activité à l'exception des frais divers de gestion, des salaires et des frais d'entretien.

3.2.2.1.5. Estimation de la dotation en besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est calculé sur la base des éléments suivants en nombre de mois et en fonction du chiffre d'affaire soit un total de un (01) mois de CA. Ces montants ont été déterminés sur la base des prévisions du chiffre d'affaire et des prévisions des dépenses d'exploitation.

- Frais de communication : 3 mois ;
- Carburant : 4 mois
- Charge de personnel : 3 mois ;
- Frais d'assurance : 3 mois ;
- Frais divers de gestion : 2 mois ;
- Entretien et maintenances : 2 mois ;
- Location et charges locatives divers : 6mois ;
- Stock de fournitures : 3 mois ;
- Energie : 3mois ;
- Crédit client : 1 mois du CA ;
- Délais de règlement des fournisseurs : 0

3.2.2.2. Analyse Financière détaillée

Contrairement à l'analyse financière sommaire qui consiste à comparer les variantes d'un projet et à choisir la meilleure ; l'analyse financière détaillée quant à elle porte sur l'étude approfondie de la variante choisie. L'AFD est en fait la technique financière utilisée dans l'étude de faisabilité et qui peut se prolonger jusqu'à la phase d'évaluation préalable.

Son but est de :

- Mettre au point le plan de financement détaillé ;
- Vérifier la capacité de remboursement des emprunts et de renouvellement du matériel ;
- Vérifier l'équilibre de trésorerie du projet ;
- Calculer la rentabilité définitive du projet du point de vue des actionnaires, des Capitaux investis et des Fonds propres (capital, réserve, provisions à long terme non affectées).

Une différence entre l'AFS et l'AFD se dégage et porte sur les éléments suivants que prend en compte L'AFD :

- Monnaie courante, intégration de l'inflation ;
- Période de calcul peut être plus courte ;
- Calcul des amortissements selon le risque fiscal ;
- Introduction des conditions financières et fiscales.

Tout comme l'AFS, l'analyse financière détaillée nécessite en pratique l'examen des éléments suivants :

- Le tableau d'amortissement des investissements ;
- Le schéma de financement ;
- L'échéancier d'amortissement des emprunts ;
- Le compte de résultat prévisionnel ;
- La capacité maximum d'autofinancement ;
- Le tableau d'équilibre des ressources et des emplois de fonds ;
- Le calcul de la rentabilité définitive du point de vue des actionnaires et des capitaux investis ;
- Les tests de sensibilité

3.2.3. Proposition économique du projet.

Elle consiste à évaluer et analyser la rentabilité du projet du point de vue de la collectivité. Analyser son impact sur les agents économiques

3.2.3.1. Impacts

Il concerne l'impact direct et indirect qu'aura le projet sur le promoteur, la société, l'Etat. Concernant le promoteur, par les bénéfices net, il permettra au promoteur d'améliorer son pouvoir d'achat. Le surplus dégagé lui permettra d'investir dans d'autres activités génératrices de revenus.

Sur le plan social, la mise en œuvre et l'opérationnalisation de ce projet permettra la création et la répartition de revenu. Il permettra la création d'emplois étant donné que le

Cabinet aura besoin des ressources humaines pour son fonctionnement. Ainsi, il contribuera à la réduction du chômage et de la pauvreté.

Sur le plan Economique ce projet va contribuer à la création de la valeur ajoutée et contribuera à la production Nationale Brute. Au cours de son fonctionnement, il peut créer aussi d'autres activités .Tout projet ou entreprise a le devoir d'honorer son engagement vis-à-vis du fisc, ainsi le projet fera la déclaration de ses impôts et taxes en vue de leur paiement. Il contribue donc à la dépense publique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE- 4

**RESULTATS ATTENDUS, PESPECTIVES
ET PLANNING DES ACTIVITES.**

CHAPITRE 4 : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANNING DES ACTIVITES.

4.1. Résultats attendus

NB : LES CALCULS SONT EN MILLIONS DE FCFA

4.1.1. Résultats de l'analyse financière sommaire

4.1.1.1. Calcul du fond de roulement

TABLEAU-11. Calcul du fonds de roulement.

DESIGNATIONS	ANNEES	1	2	3
BESOINS		25%	70%	100%
Frais de communication		0,13	0,37	0,53
Carburant		0,38	1,05	1,5
Charge de personnel		1,7	1,7	1,7
Frais d'assurance		0,1	0,27	0,38
Frais divers de gestion		0,22	0,22	0,22
Entretien et maintenance		0,2	0,2	0,2
Location et charge locative		0,33	0,91	1,3
Stock de fourniture		0,33	0,93	1,33
Electricité		0,02	0,06	0,08
Crédit client		1,79	5,02	7,17
Sous total besoins		5,2	10,73	14,41
FACILITE				
Crédit fournisseur				0
BESOINS EN Fond de roulement		5,2	10,73	14,41
Dotation en fond de roulement		5,2	5,53	3,68

Source : Nous mêmes

4.1.1.2. Elaboration de l'échéancier des flux financiers

TABLEAU 12 : Echancier des flux Financiers.

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
1-EMPLOIS									
INV REN	37,6					6,8		15,5	
Dotation FDR		5,18	5,52	3,68					
Dépenses d'exploitation		15,24	25,93	33,05	33,05	33,05	33,05	33,05	33,05
S/T REN INV FDR DEPENS D'EXPL	37,6	20,42	31,45	36,73	33,05	39,85	33,05	48,55	33,05
2-*RESSOURCES									
Chiffre d'affaire		21,5	60,2	86	86	86	86	86	86
Reprise en FDR									14,38
Valeur résiduelle									11,09
S/T RESSOURCES	0	21,5	60,2	86	86	86	86	86	111,48
Flux net actualisés	-37,6	1,08	28,76	49,27	52,95	46,15	52,95	37,45	78,43
Flux financier cumulés	-37,6	-36,52	-7,77	41,50	94,45	140,60	193,55	231,00	309,43
VAN (25%)	78,60								
VAN (30%)	60,19								
TRI	66%								

Source : Nous-mêmes

4.1.1.3. Calcul du coût du projet

Le montant total des investissements immobilisation pour ce projet s'élève à trente-sept millions six cent mille (37 600 000) francs CFA. Le montant du besoin en fonds de roulement (BFR) calculé s'élève à quatorze millions trois cent quatre-vingtmille (14 380 000) CFA. Le coût du projet est égal à la somme des investissements et du besoin en fonds de roulement. Coût du projet égal à cinquante et un millions neuf cent quatre-vingt mille (51 980 000). $CP = INV + BFR = 37,6 + 14,38$

4.1.1.4. Recherche du type de financement

Le coût du projet = $IP + BFR = 37,6 + 14,38 = 51,98$. En effet les flux cumulés sont négatifs pendant la 2^{ème} année, et ce, hors conditions fiscales et financière. Si l'on doit donc recourir aux emprunts pour financer le projet, il faut négocier un prêt d'une durée supérieure à 02

ans (prêt >02ans).Donc le type de financement pour ce projet est un financement pour une durée > 02 ans.

4.1.1.5. Calcul du risque financier

La variabilité de la rentabilité des capitaux propres exploitants le levier financier (risque financier) est calculée par la formule : $RF = \frac{\sum \text{des flux financiers négatifs}}{\text{Durée de l'étude (y compris 0)}}$

Lorsque $RF \leq 0.33$; le risque est faible. Pour $0.33 < RF \leq 0.33$, le projet est moyennement risqué. Donc pour $RF = 0.33$, le risque est faible.

Selon les normes nous pouvons conclure que le projet a de bonnes perspectives de réussite.

4.1.1.6. Calcul de la rentabilité du projet

La rentabilité du projet se base sur le calcul des ratios suivants :

- Le rendement à l'unité monétaire (RUMI)
- Le délai de récupération du capital investi (DRCI)
- La valeur actuelle nette du projet (VAN).
- Le taux de rentabilité interne (TRI)

- Le rendement à l'unité monétaire (RUM)

Ce ratio est calculé par la formule suivante : $RUMI = \frac{RP - DP}{IP}$

$RUM = 358,18 / 59,9 = 5,98$ donc le $RUMI > 1$. On conclue que pour 1F investi rapport 5,98 FCFA .le projet est rentable du point de vu de ce critère.

- Le délai de récupération.

Ce délai nous permet de savoir le temps nécessaire qui permettra à ce que les recettes d'exploitation déduction faites des dépenses d'exploitation équilibrent le capital investi.

Délais $= \frac{3*7,85 + 2*4,42}{78,64 + 60,8} = 2,159326161$. D'après les calculs, ce délai est atteint le 26^{ème}

jour du courant du mois de février de la 3^{ème} année. Le projet récupère les fonds investis avant la fin de l'année de croisière ce qui est intéressant pour son avenir.

- La valeur actuelle nette (VAN)

Les taux de 25% et 30% sont des taux d'actualisation en dessous desquels un investisseur considère qu'il n'a pas d'intérêt à investir. C'est le coût moyen pondéré

du capital. En considérant ces taux de 25% et 30%, les VAN se présentent comme suit :

$VAN (25\%) = 78,60$ et $VAN (30\%) = 60,19$. Ces deux $VAN > 0$. donc le projet est rentable selon ce critère.

➤ Le taux de rentabilité interne (TRI)

Le coût moyen du capital (taux d'actualisation) est la moyenne des taux d'intérêt sur notre marché.

Si dans notre cas le taux de rentabilité interne calculé $TRI=66\%$. Donc le $TRI > au \text{taux d'actualisation}$ alors le projet est intéressant du point de vue de ce critère. Donc le projet est rentable

4.1.1.7. Synthèse de l'analyse financière sommaire

TABLEAU 13 : Résultat de l'analyse sommaire.

CRITERES	RESULTATS	COMMENTAIRES
Délais de récupération	26 /02/A3	D > 2ans
Risque financier	0,33	0,33 =0,33
Rendement à l'unité monétaire investi	5,98	5,98 > 1
Valeur actuelle nette (25%)	78,60	78,60 > 0
Valeur actuelle nette (30%)	60,19	60,19 > 0
Taux de rentabilité interne (TRI)	25,83%	66% > 12%

Tous ces critères présentés dans le tableau répondent aux normes indiquées. Donc le projet présente des conditions satisfaisantes pour sa mise en œuvre.

4.1.1.8. Modalité de financement

Le cout total du projet qui s'élève à cinquante un million neuf cent quatre-vingt mille (51 980 000) francs sera financé à 45% des fonds propres soit un montant de vingt-trois millions trois cent quatre-vingt-dix mille (23 390 000) francs et 55% de l'emprunt soit un montant de vingt-huit millions cinq cent quatre dix mille (28 590 000) francs CFA contracté pour un taux de 12% l'an.

4.1.2. Résultats de l'analyse détaillée

HYPOTHESES D'ANALYSE

4.1.2.1. Le tableau d'amortissement des investissements

Ce tableau fait ressortir les valeurs résiduelles et les amortissements calculés sur les investissements. (cf. annexe – 7))

4.1.2.2. Le schéma technique de financement

Le financement du projet se fera par une banque de la place sur la base des conditions suivantes : durée (tout compris, différé et remboursement) :06 ans avec un différé de 02 ans cours desquels les intérêts dus sont réglés à la fin de chaque année. Taux d'intérêt annuel 12%.Le crédit est remboursable par annuité constante de fin de période. Apport des promoteurs 45% du projet. Il faut noter que les actionnaires percevront des dividendes de 10% du résultat s'il le permet. Taux d'impôt 30%.

Ce tableau résume les modalités et les conditions de financements du projet.

TABLEAU 14 : Financement du projet.

COÛT DU PROJET	51.980.000
FOND PROPRES (45%)	23.390.000
EMPRUNT (55%)	28.590.000
TAUX D'INTERET	12%
DUREE	06ans
DIFFERE	02an
ANNUITE	9.410.000

4.1.2.3. L'échéancier d'amortissement des emprunts.

Les intérêts de l'emprunt sont remboursables pendant deux (02ans) tandis que les intérêts et les annuités sont remboursables de la 3^{ème} à la 6^{ème} année avec une annuité constante de neuf millions quatre cent dix mille (9.410.000).

4.1.2.4. L'analyse du compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat est établi sur la base des taux d'inflations prévisionnels et moyennes recueillies au service de la statistique et de la comptabilité Nationale (cf. annexe -8). Il est calculé en monnaie courants. Les résultats (cf. Annexe – 11) sont positifs à partir de la 2^e année donc le projet peut supporter ses charges et dégager un bénéfice pour les promoteurs.

4.1.2.5. Le ratio capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est positif sur toute la période .Cela voudrait dire que le projet peut se financer sans faire recours aux financements externes, donc peut rembourser ses emprunts, distribuer les dividendes et renouveler son matériel en obsolescence pour sa durabilité et sa pérennité.

4.1.2.6. Analyse du tableau d'équilibre des ressources et des emplois.

Ce tableau montre qu'il ya équilibre entre les ressources et les emplois, ce qui permettra de dégager une trésorerie annuelle positive sauf la 1^{ère} année et une trésorerie finale de deux cent vingt-cinq millions cinq cent cinquante mille(225.550.000) francs CFA (cf. Annexe - 12).

4.1.2.7. La rentabilité définitive du projet.

La rentabilité définitive du projet se mesure à travers la valeur actuelle nette (VAN) et le taux de rentabilité interne (TRI) en comparaison avec les taux d'actualisation pris comme les taux de rendement des apporteurs de capitaux et le coût moyen unitaire pondéré des taux d'intérêts sur le marché. Il s'agit ici d'étudier la rentabilité des actionnaires, des fonds propres et des capitaux investis.

4.1.2.7.1. Pour les actionnaires.

La VAN et le TRI permettent de déterminer la rentabilité des actionnaires. Les résultats de l'analyse (cf. Annexe – 14) sont :

VAN (15%)	74,25
RI	44%

Le taux de 15% est le CMUP des Bons de trésor (source :www. Umoatitre) . Le TRI > 15% et La VAN> 0, le projet est donc rentable du point de vue de ce critère.

4.1.2.7.2. Pour les fonds propres.

Les résultats du calcul (Annexe – 15) des ratios sont :

VAN (20%)	79,86
TRI	112%%

Le taux d'actualisation exigé par les apporteurs de capitaux est de 20%. Le TRI > 20% et la VAN > 0, le projet est donc rentable du point de vue des apports propres.

4.1.2.7.2.3. Pour les capitaux investis.

Le tableau de cette analyse se retrouve en (annexe - 13) dont les résultats sont :

VAN (12%)	102,24
TRI	52%

Le taux de 12%) utilisé est le coût moyen unitaire pondéré (CMUP) .Le TRI > 12% et la VAN > 0. Le projet est donc rentable par rapport à ce critère.

HYPOTHESE PESSIMISTE.

Chaque activité quelle que soit sa nature est exposée à des risques dans son fonctionnement. La source de ces risques peut provenir de plusieurs facteurs socio-économiques, d'instabilité politique ou encore de la crise économique dans le pays ou dans le monde entier. Pour notre cas, il est bon de prévoir une des situations pouvant affecter le fonctionnement du projet :

- Le chiffre d'affaire baisse de 10% suite à une crise financière qui a entraîné une baisse des tarifs sur les prestations.
- Le CMUP reste de 15%.
- Le coût du capital est de 12%
- Le taux de rentabilité des apporteurs de Capitaux est de 20%.

Les résultats des calculs (cf. Annexe 16) présente un résultat positif à partir de la 2^{ème} année et une capacité d'autofinancement positive sur toute la durée du projet.

Pour les capitaux investis, la VAN est de 110,44 et le TRI est de 16,89% > 15%.(cf. annexe-20)

Pour ce qui concerne les actionnaires la VAN restant toujours positive. VAN égale à 27,9 et le TRI égal à 23,46% > 20%.(cf. annexe 19)

Le calcul de la rentabilité des apporteurs de capitaux enregistre une VAN de 80% et un TRI de 17,81% > 15%. (cf. annexe 19)

Les résultats de ces analyses démontrent que même en cas de crise économique, le projet mérite d'être financé car les perspectives paraissent bonnes.

4.2. Plan d'action et planning des activités

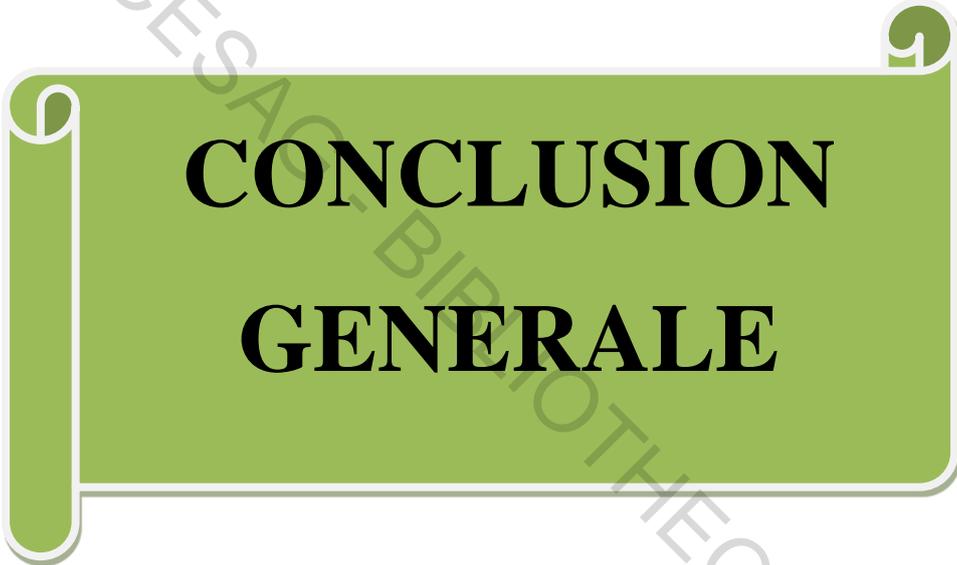
Les activités prévues pour le lancement du projet sont celles de l'inauguration du site avec des invitations aux acteurs du monde des entreprises, des plus hautes autorités de l'Etat en charge des petites et moyennes entreprises, des responsables des ONG et Organismes internationales et des Cabinets de la place évoluant dans le même secteur.

4.2.1. Moyens mises en œuvre du projet

Les moyens mis en œuvre sont ceux des ressources humaines indispensables au bon fonctionnement du Cabinet et les moyens matériels et logistiques pour un début des activités.

4.2.2. Calendrier de mises en œuvre avec éventuels responsabilité proposés

Le démarrage des activités du projet est prévu en 2017. La structure organique mise en place avec des responsabilités bien définies sera en charge du bon démarrage des activités du projet.



**CONCLUSION
GENERALE**

CONCLUSION GENERALE

La rédaction de ce projet professionnel est une étape d'évaluation c'est-à-dire une exigence académique. Dans le souci de contribuer au développement socio-économique du Togo, nous avons décidé de mener une étude concernant la création d'une unité de production de services. C'est dans cette perspective que nous avons décidé d'investir dans le domaine de la consultance en créant un Cabinet dans le domaine de la gestion de projet.

Notre enquête nous a permis de constater qu'au Togo les promoteurs de projet que sont les entreprises, les organismes ne sont pas totalement satisfaits des prestations qu'offrent les structures existantes dans le domaine de la consultance en gestion de projet. Une étude de la situation dans le domaine de la consultance nous a permis de découvrir un segment sur lequel nous pouvons développer une affaire. Ce secteur qui cadre bien avec le plan National de développement du Togo notamment dans la politique de promotion des PME- PMI qui est d'ailleurs d'actualité car les Etats ont compris que ce secteur est pourvoyeur de croissance économique et contribue à résorber le chômage. Dans la perspective de trouver des solutions pour l'assistance et l'accompagnement des promoteurs de projets, les rapports des études et des travaux menés sur le terrain nous ont permis de produire ce document dans lequel nous avons évalué les besoins d'accompagnement et d'assistance des projets, sa mise en œuvre, son exploitation, sa durabilité et sa pérennité au Togo.

Les résultats de l'étude technique et financière se présente comme suit :

L'analyse Financière sommaire nous a permis de savoir que pour un coût de financement de 51.980.000FCFA, le projet présente des flux positifs à partir de la 3^{ème} année, puis constitue l'année de croisière. Le risque financier égal à 0,33 nous montre que le risque d'investir dans ce projet est relativement faible. Les ratios de rentabilité quant à eux se présentent comme suit : le Rendement à l'unité monétaire est égal à 5,98. Le délai de récupération du capital investi est atteint le 26^{ème} jour courant du mois de février de la 3^{ème} année. La valeur actuelle est égale à 78,60. Le taux de rentabilité interne est égal à 66%.

L'analyse financière détaillée a été étudiée sur la base de l'hypothèse réaliste c'est-à-dire les prix du Cabinet sont ceux des concurrents. Elle est faite en tenant compte de l'inflation et des conditions fiscales. Cette analyse est faite sur la base d'un coût de

financement de 51.980.000FCFA ; 45% de fond propre ; 55% d'emprunt remboursable avec un taux de 12%, pendant 06 ans différé de 02 ans en annuité constant de fin de période. Après analyse du point de vue des actionnaires la VAN est égale à 74,25 et le TRI est égal à 44%. Du côté des apporteurs de capitaux, la VAN est égale à 79,86 et le TRI est égal à 112%. Pour les capitaux investis, la VAN est égal à 102,24 et le TRI 52%. Au-delà de l'objectif qu'on s'est fixé la difficulté réside dans la qualité managériale, la mise sur pied des services de qualités, de la couverture du marché togolais de la consultance et le financement nécessaire au démarrage de notre activité, étant donné qu'on est nouvel entrant sur le marché.

L'analyse Financière dans l'hypothèse pessimiste donne les résultats suivants :

Le compte de résultat est positif à partir de la 2^{ème} année et la capacité d'autofinancement positive sur toute la durée du projet. La rentabilité des actionnaires présente une VAN de 27,9 et un TRI de 23,46%. La rentabilité des capitaux investis présente une VAN de 110,44 et un TRI de 16,89%. La VAN des apporteurs de capitaux est de 80,04 et le TRI est de 17,81%.

La synthèse des résultats de l'enquête nous a permis de nous rendre compte du développement de ce secteur durant ces dernières années au Togo .Cela offre de nouvelles possibilités d'entreprendre. Investir dans la création d'un Cabinet d'assistance et d'accompagnement des projets, c'est rechercher les moyens et aussi être en mesure de dégager une capacité d'autofinancement qui lui permettra de faire face aux obligations et aux engagements. Pour réussir notre mission, nos objectifs, et notre vision, nous avons décidé d'adopter une position stratégique, sur un segment précis avec un plan marketing bien défini, doté d'une équipe compétente, professionnelle et bien soudée.

Au vu de toutes ces analyses, nous constatons que les ratios sont tous positifs. L'analyse de l'hypothèse pessimiste montre que les résultats sont toujours positifs. Au regard de ce qui précède, nous pouvons affirmer que notre projet présente de bonnes perspectives d'avenir, donc il présente sans aucun doute des garanties de financements rentables.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ahmadou Aly MBAYE, Analyse des projets dans les pays en développement, Presse Universitaire de Dakar, 273P, 2012.
2. Frank olivier MEYE ; Guy CHAREST, Evaluation de la rentabilité des projets d'investissement, L'harmattan, Paris, 293p, 2007.
3. Henry MINTZBERG, Structure et dynamique d'organisation, Edition d'organisation, Paris, 434p, 1982
4. Jean-Marie PERETTI, Ressources humaines, Vuibert, Paris, 587p, 2011.
5. J.P.Helfer ; M.Kalika ; J.Orsoni, Management stratégique, Vuibert, 469p, 2013.
6. SHANKAR V. « Segmenter le marché pour cibler les bons clients », L'art du management 2.0, Ed ; village Mondial, pp. 323-324, 2001
7. Steven ROBBIN ; David DeCenZo ; Mary Coulter ; Charles- Clemens RÜLING, Management: l'essentiel des concepts et pratiques, Nouveaux Horizons, Paris, 579p, 2014.
8. Vincent GIARD (1991), Gestion de projet, Economica, Paris, 173p.
9. Vincent YDE, Créer son entreprise : du projet à la réalité, Vuilbert, Paris,204p, 2007

MEMOIRES

- 1- DJANDE-BEDI Akpess Adrien César Armand (2014), Création d'un Cabinet en conseil et Management de projets à Abidjan (Côte d'Ivoire), MBA/GP, CESAG, DAKAR.
- 2- Norbet Christian ITOUA (2013),Projet de création d'un Cabinet spécialisé dans le suivi-évaluation des projets,MBA / GP,CESAG, DAKAR, 76p
- 3- TRAORE Siaka (2015) Abdel Kadher, Création d'un Cabinet d'assistance et de Conseil en gestion de projet en Côte d'Ivoire, MBA/GP, CESAG, DAKAR, 58p.

WEBOGRAPHIE OU SITE INTERNET

- http://fr.wikipedia.org/wiki/création_d'entreprise ; consulté ce 20janvier 2016.
- [Http://www.insee.fr/fr/bases de-de-données/](http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/) ; consulté ce 03 février 2016.
- [Http://fr.wikipedia.org/wiki/stratégie_marketing](http://fr.wikipedia.org/wiki/stratégie_marketing) ; consulté ce 13 février 2016
- [Sabbar.fr/management/les stratégies-de-domaine/](http://Sabbar.fr/management/les-strategies-de-domaine/)consulté ce 28mars 2016.

[http://Servuction/la spécificité du management marketing des services.htm](http://Servuction/la_spécificité_du_management_marketing_des_services.htm). Pierre Eigliier, Eric Langeard, servuction, le marketing des services.
[p.a.lumia.com/une. Croissance-relativement – forte – htm/](http://p.a.lumia.com/une_Croissance-relativement_forte_hm/).

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
SOMMAIRE.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ANNEXES	IX
RESUME DU PROJET	X
INTRODUCTION GENERALE	2
1. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	2
2. PROBLEMATIQUE.....	4
3. OBJECTIF GENERAL.....	5
4. OBJECTIFS SPECIFIQUES.....	5
5. INTERÊT DE L'ETUDE	6
6. METHODOLOGIE.....	7
7. PLAN DE L'ETUDE DETAILLE.....	7
CHAPITRE -1 PRESENTATION DETAILLEE DU PROJET ET METHODE DE COLLECTE DE DONNEES.....	9
1.1. PRESENTATION DU PROJET.....	10
1.1.1. <i>Définition des concepts clés</i>	10
1.1.2. <i>Enjeux d'un projet</i>	12
1.1.3. <i>Typologie de projet</i>	12
1.1.4. <i>Démarche d'élaboration d'un projet</i>	13
1.2. METHODE DE COLLECTE DES DONNEES.....	14
1.2.1. <i>Méthode de collecte des données</i>	14
1.2.1.1. <i>Données primaires et secondaires</i>	14
1.2.1.1.1. L'échantillon de personnes ou organisations à interroger.....	14

1.2.1.1.2. Entretiens face à face.....	15
1.2.2. Méthode d'analyse des données	15
1.2.2.1. Outils de diagnostic.....	15
1.2.2.2. Logiciel de traitement des données.....	15
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROMOTEUR ET ETUDE DU MARCHE.....	17
2.1. PRESENTATION DU PROMOTEUR.....	17
2.1.1. Naissance de l'idée.....	17
2.1.2. Expérience du promoteur.....	17
2.1.3. Motivation d'engagement dans le projet	18
2.1.4 Exigence personnelle de réussite.....	19
ETUDE DU MARCHE.....	19
2.2.1. Diagnostic externe.....	20
2.2.1.1. Le macro-environnement du Cabinet (PESTEL).....	20
2.2.1.2. Le microenvironnement du projet	21
2.2.1.2.1. Etude de la demande	21
2.2.1.2.2. L'offre du secteur	23
2.2.1.2.3. Intensité concurrentielle.....	24
2.2.2. Diagnostic interne.....	25
2.2.2.1. Forces et faiblesses du Cabinet en gestation.....	26
2.2.2.2. Facteurs clés du succès.....	26
2.2.3. Synthèse des analyses internes et externes (SWOT)	27
1.1.5. Orientation stratégique du Cabinet.....	28
2.2.4.1. La vision du projet.....	28
2.2.4.2. La mission du projet	28
2.2.4.3. Les atouts du projet	29
2.2.4.4. La stratégie corporate.....	30
2.2.4.5. Stratégies Business (DAS).....	31
CHAPITRE 3 : PLAN OPERATIONNEL ET TECHNIQUE DU PROJET	34
3.1. PROPOSITION JURIDIQUE, ORGANISATIONNELLE ET TECHNIQUE DU PROJET	34
3.1.1. Statut Juridique des entreprises	34
3.1.2. Le système de Servuction.....	35
3.1.2.1. La clientèle	35
3.1.2.2. Le front office.....	36
3.1.2.2.1. Support physique.....	36
3.1.2.2.2. Le personnel de contact.....	39
3.1.2.3. Le back-office.....	39
3.1.2.3.1. Système d'organisation interne du Cabinet.....	39
3.1.2.3.2. La politique de gestion du personnel en contact du Cabinet.....	42
3.2. PROPOSITIONS MARKETING, FINANCIERE ET ECONOMIQUE DU PROJET	46
3.2.1. Propositions Marketing.....	46

3.2.1.1. La stratégie marketing.....	46
3.2.1.1.1. La segmentation du marché	46
3.2.1.1.2. Le ciblage	46
3.2.1.1.3. Le positionnement.....	47
3.2.1.2. Offre commerciale mix-marketing	47
3.2.1.2.1. L'offre de service	48
3.2.1.2.2. La politique du prix.....	48
3.2.1.2.3. La politique de communication.....	50
3.2.2. Propositions financières ou étude financière.....	50
3.2.2.1. Analyse financière sommaire	51
3.2.2.1.1. Données sur le marché.....	54
3.2.2.2. Analyse Financière détaillée	57
3.2.3. Proposition économique du projet	58
3.2.3.1. Impacts.....	58
CHAPITRE 4 : RESULTATS ATTENDUS, PERSPECTIVES ET PLANNING DES ACTIVITES.....	61
4.1. RESULTATS ATTENDUS.....	61
4.1.1. Résultats de l'analyse financière sommaire	61
4.1.1.1. Calcul du fond de roulement.....	61
4.1.1.2. Elaboration de l'échéancier des flux financiers	62
4.1.1.3. Calcul du coût du projet	62
4.1.1.4. Recherche du type de financement.....	62
4.1.1.5. Calcul du risque financier.....	63
4.1.1.6. Calcul de la rentabilité du projet.....	63
4.1.1.7. Synthèse de l'analyse financière sommaire.....	64
4.1.1.8. Modalité de financement.....	64
4.1.2. Résultats de l'analyse détaillée.....	65
4.1.2.1. Le tableau d'amortissement des investissements	65
4.1.2.2. Le schéma technique de financement.....	65
4.1.2.3. L'échéancier d'amortissement des emprunts.....	65
4.1.2.4. L'analyse du compte de résultat prévisionnel.....	66
4.1.2.5. Le ratio capacité d'autofinancement	66
4.1.2.6. Analyse du tableau d'équilibre des ressources et des emplois	66
4.1.2.7. La rentabilité définitive du projet.....	66
4.2. PLAN D'ACTION ET PLANNING DES ACTIVITES.....	68
4.2.1. Moyens mises en œuvre du projet.....	68
4.2.2. Calendrier de mises en œuvre avec éventuels responsabilité proposés	68
CONCLUSION GENERALE.....	XI
BIBLIOGRAPHIE.....	XIII
TABLE DES MATIERES	XIII
ANNEXES	XVII

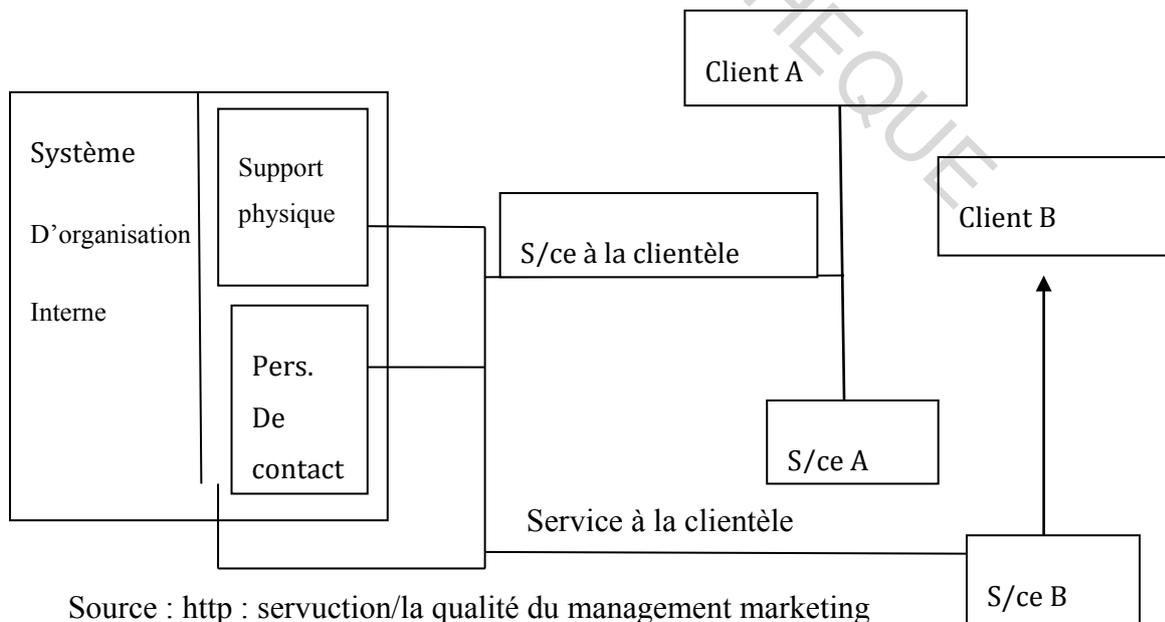
ANNEXES

La fiche synoptique est un tableau qui présente le projet, le promoteur, la forme juridique, le coût du projet, les modalités de financement, le taux de rentabilité du projet et le nombre d'employés à recruter.

ANNEXE -1 Fiche synoptique du projet

FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET	
Intitulé du projet	CABINET : Espéranto Consulting
Forme juridique	Entreprise individuelle
Localisation	LOME TOGO
Promoteur	YODO Pidanawayi
Coût du projet	FCFA 86000.000
Dépenses d'investissement	FCFA 37.600.000
Dépenses de Fonctionnement	FCFA 33.050.000
Modalité de financement	Apport du Promoteur : 55%
	Financement par Emprunt 45%

ANNEXE -2 Graphique d'illustration de la servuction.



Source : [http : servuction/la qualité du management marketing](http://servuction/la%20qualit%C3%A9%20du%20management%20marketing)

Des services.htm.

ANNEXE -3. DES RESULTATS DE L'ENQUÊTE

DOMAINE D'ACTIVITE	% EN BESOINS D'ASSISTANCE ET D'ACCOMPAGNEMENT
1- Assistance. - Montage des projets - Rédaction du manuel de suivi-évaluation. - Etude de marché - Aide à la passation des marchés	75% 55% 40% 35%
2- Accompagnement et Formations. - Suivi-évaluation des projets - Audit et contrôle des projets - Formation en logiciel (Ms Projet ; COMFAR, SPHINX ; SPS	82% 27% 75%

Source : nous même

ANNEXE- 4. Effectif du personnel, son évolution et les expériences du personnel.

TITRES	QUALIFICATION ET EXPERIENCES	Effectifs et leurs évolutions		
		2017	2018	2019
Gérant du Cabinet	-Bac+5 en gestion de projet Bac+5 en Finance et Comptabilité.	01		
Secrétaire général(e)	-Bac+2/3 en secrétariat de Direction.2ans d'expérience minimum.			
Chargé de formation	-Bac +5 en gestion de projet avec 3 ans d'expérience à un poste similaire.	01		
Responsable chargé d'étude	-Bac +5 en administration des entreprises toutes autres diplômes équivalent.3ans d'expérience minimum.			01
Chargé de communication, information et marketing	-Titulaire d'un Bac +4/5 en communication et marketing, avec une expérience de 2ans à un poste similaire.	01		
Responsable administratif et financier	-Bac +4/5 en finance et Comptabilité avec 2ans d'ancienneté à un poste	01		

	similaire.			
Chargé de l'informatique	-Bac +4 en maintenance et informatique réseau. Le candidat doit avoir une expérience de 2ans dans un poste similaire.	01		
Assistant en formation	-Bac +4/5 en gestion de projet. Avec une expérience de 2ans.			01
Chauffeur	-Minimum BEPC	01		
Gardien	Minimum CEPD	01		
Technicien de surface	Minimum CEPD	01		

Source : Nous mêmes.

ANNEXE -5 Tableau de calcul de la valeur résiduelle.

DESIGNATIONS	VO	DUREE	REN	VR
Non valeur	1,8	4ans	-	0
Equipement divers	15,5	6ans	7	10,33
Aménagement & bâtiment	3,8	10ans		0,76
Mobilier de bureau	5,2	08ans		0
Matériel d'exploitation	4,5	08ans		0
Matériel de transport	6,8	04ans	5	0
TOTAL	37,6			11,09

ANNEXE -6 Tableau de calcul du rendement à l'unité monétaire

ANNEE/ INTITULE	RP	DP	RP - DP	IP
0				37,6
1	21,5	15,29	6,21	
2	60,2	25,93	34,27	
3	86	33,05	52,95	
4	86	33,05	52,95	
5	86	33,05	52,95	6,8
6	86	33,05	52,95	
7	86	33,05	52,95	15,5
8	86	33,05	52,95	
TOTAL			358,18	59,9

ANNEXE- 7 : Tableau de calcul des dépenses d'exploitations

DESIGNATION	1	2	3	4	5	6	7	8
Frais de communication	0,53	1,47	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Carburant	1,13	3,15	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Charge de personnel	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
Frais d'assurance	0,38	1,05	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Frais divers de gestion	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Entretien et maintenance	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Location et charges locatives	0,65	1,82	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Publicité 4% CA	0,95	2,66	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Stock de fourniture	1,33	3,71	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Frais de formation du Personnel	0,45	1,26	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Impôt et taxes	0,2	0,56	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Frais de transport	0,26	0,74	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
Energie	0,08	0,21	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
TOTAL	15,26	25,93	33,05	33,05	33,05	33,05	33,05	33,05

ANNEXE- 8 Tableau des taux d'inflation

Par rapport aux prévisions des taux d'inflations des services des statistiques et de la comptabilité Nationale pour les années avenir, nous prévoyant pour les six (06) 1^{ère} années y compris l'année 0 les taux d'inflations suivants.

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
2%	3%	5%	6%	8%	10%

ANNEXE – 9Tableau de calcul des amortissements techniques.

DESIGNATION	VO	DUREE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	VR
Coefficient d'inflation			1,02	1,03	1,05	1,06	1,08	1,1	1,1	1,1	
Non valeur	1,8	4ans	0,45	0,45	0,45	0,45	0	0	0	0	0
Equipement divers	15,5	6ans	2,58	2,58	2,58	2,58	2,58	2,58	2,84	2,84	11,4
Aménagement & bâtiment	3,8	10ans	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,76
Mobilier de bureau	5,2	08ans	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0
Matériel d'exploitation	4,5	08ans	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0
Matériel de transport	6,8	04ans	1,7	1,7	1,7	1,7	1,84	1,84	1,84	1,84	0
TOTAL	37,6		6,32	6,32	6,32	6,32	6,01	6,01	6,27	6,27	12,1

ANNEXE- 10Tableau du calcul des amortissements de l'emprunt

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
CRD	28,59	28,59	28,59	22,61	15,91	8,40
INTERET	3,43	3,43	3,43	2,71	1,91	1,01
REMBOURSEMENT			5,98	6,70	7,50	8,40
ANNUITE			9,41	9,41	9,41	9,41

ANNEXE – 11. Tableau du compte de résultat et de la capacité d'autofinancement.

INTITULE/ ANNEE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
CA	21,5	60,2	86	86	86	86	86	86
Frais de communication	0,53	1,47	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Carburant	1,13	3,15	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Frais d'assurance	0,38	1,05	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Frais divers de gestion	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Entretien et location	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Location et charge locative	0,65	1,82	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Publicité	0,9	2,66	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Stock de fournitures	1,33	3,71	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Frais de formation de personnel	0,45	1,26	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Frais de transport	0,26	0,74	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
Impôt et taxes	0,2	0,56	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Energie	0,08	0,21	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
VALEUR AJOUTE	13,09	41,07	59,75	59,75	59,75	59,75	59,75	59,75
Charge du personnel	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
EBE(monaie constant)	6,29	34,27	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95	52,95
Coeff d'inflation	1,02	1,03	1,05	1,06	1,08	1,1	1,1	1,1
EBE(monaie courant)	6,42	35,30	55,60	56,13	57,19	58,25	58,25	58,25
Dotation aux amortissements	6,32	6,32	6,32	6,32	6,01	6,01	6,27	6,27
Résultat d'exploitation	0,10	28,98	49,28	49,81	51,18	52,24	51,98	51,98
Intérêt	3,43	3,43	3,43	2,71	1,91	1,01		
Résultat act.ordinaire	-3,33	25,55	45,85	47,10	49,27	51,23	51,98	51,98
Impôt sur résultat (30%)		7,67	13,76	14,13	14,78	15,37	15,59	15,59
Résultat net	-3,33	17,88	32,09	32,97	34,49	35,86	36,39	36,39
Capacité d'autofinancement	2,99	24,20	38,41	39,29	40,50	41,87	42,66	42,66

ANNEXE – 12. Tableau d'équilibre des ressources et des emplois

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
1-RESSOURCES									
CAF		2,96	24,21	38,41	39,29	40,50	41,87	42,65	42,65
Emprunt	28,59								
Fonds propres	23,39								
Reprise du BFR									14,38
Valeur résiduelle									12,13
S/T RESSOURCES	51,98	2,96	24,21	38,41	39,29	40,50	41,87	42,65	69,16
2-EMPLOIS									
INV REN	37,6	0	0	0	0	6,8	0	15,5	0
Remboursement de l'emprunt				5,98	6,70	7,50	8,40		
Dotation en FDR		5,18	5,52	3,68					
Distribution de dividende		0	1,79	3,21	3,30	3,45	3,59	3,64	3,64
S/T EMPLOIS	37,6	5,18	7,31	12,87	10,00	17,75	11,99	19,14	3,64
Solde (Ressource - emploi)	14,38	-2,23	16,90	25,54	29,29	22,74	29,88	23,51	65,52
Trésorerie début	0	14,38	12,16	29,06	54,60	83,89	106,64	136,52	160,03
Trésorerie finale	14,38	12,16	29,06	54,60	83,89	106,64	136,52	160,03	225,55

ANNEXE- 13. Tableau de la rentabilité des capitaux investis

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
Flux des actionnaires	-23,39		1,79	3,21	3,30	3,45	3,59	3,64	229,19
VAN(15%)	74,25								
TRI	44%								

ANNEXE -14 Tableau de la rentabilité des actionnaires

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
Flux financier actualisé	-37,6	1,08	28,76	49,27	52,95	46,15	52,95	37,45	78,43
Flux des impôts			7,66	13,75	14,13	14,78	15,37	15,59	15,59
Flux actualisé des cap investis	-37,60	1,08	21,09	35,52	38,82	31,37	37,58	21,86	62,83
VAN(12%)	102,24								
TRI	52%								

ANNEXE-15 Calcul de la rentabilité des fonds propres

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
Flux des fonds propres	-23,39		1,79	3,21	3,30	3,45	3,59	3,64	3,64
Soldes trésorerie annuel	14,38	-2,23	16,90	25,54	29,29	22,74	29,88	23,51	65,52
Flux actualisé des fonds propres	-9,01	-2,23	18,69	28,75	32,59	26,19	33,46	27,15	69,16
VAN(20%)	79,86								
TRI	112%								

ANNEXE – 16.Tableau de calcul du résultat et de la capacité d'autofinancement
(Hypothèse pessimiste).

INTITULE/ ANNEE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
CA	19,35	54,18	77,4	77,4	77,4	77,4	77,4	77,4
Frais de communication	0,53	1,47	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Carburant	1,13	3,15	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Frais d'assurance	0,38	1,05	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Frais divers de gestion	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Entretien et location	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Location et charge locative	0,65	1,82	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Publicité	0,9	2,66	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Stock de fournitures	1,33	3,71	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Frais de formation de personnel	0,45	1,26	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Frais de transport	0,26	0,74	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
Impôt et taxes	0,2	0,56	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Energie	0,08	0,21	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
VALEUR AJOUTE	10,94	35,05	51,15	51,15	51,15	51,15	51,15	51,15
Charge du personnel	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
EBE(monnaie constant)	4,14	28,25	44,35	44,35	44,35	44,35	44,35	44,35
Coeff d'inflation	1,02	1,03	1,05	1,06	1,08	1,1	1,1	1,1
EBE(monnaie courant)	4,22	29,10	46,57	47,01	47,90	48,79	48,79	48,79
Dotation aux amortissements	6,32	6,32	6,32	6,32	6,01	6,01	6,27	6,27
Résultat d'exploitation	-2,10	22,78	40,25	40,69	41,89	42,78	42,52	42,52
Intérêt	3,43	3,43	3,43	2,71	1,91	1,01		
Résultat act,ordinaire	-5,53	19,35	37,54	38,78	40,88	42,78	42,52	42,52
impôt 30%		5,80	11,26	11,63	12,26	12,83	12,75	12,75
Résultat net	-5,53	13,54	26,28	27,15	28,61	29,94	29,76	29,76
CAF	0,79	19,86	32,60	33,47	34,62	35,95	36,03	36,03

ANNEXE – 17.Tableau de calcul des emplois et des ressources durable (Hypothèse pessimiste).

INTITULE/ ANNEE	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
CAF		0,79	19,86	32,6	33,47	34,62	35,95	36,03	36,03
Emprunt	28,61								
Fond propre	23,4								
Valeur résiduelle									12,12
Reprise du FDR									14,41
Sous total Ressources	52,01	2,45	19,86	32,6	33,47	34,62	35,95	36,03	62,56
Immob/ renouvellement	37,6	0	0	0	0	6,8		15,5	
Dotation fdr		5,2	5,53	3,68					
Remboursement		0	0	5,99	6,71	7,51	8,41		
Dividende		0	1,35	2,63	2,72	2,86	2,99	2,98	2,98
Sous total Emplois	37,6	5,2	6,88	12,3	9,43	17,17	11,4	18,48	2,98
Solde annuel Trésorerie	14,41	-2,75	12,98	20,3	24,04	17,45	24,55	17,55	59,58
Solde cumulé	14,41	,66	24,64	44,94	68,98	86,43	110,98	128,53	188,11
Trésorerie début d'année	0	14,41	-2,21	12,98	20,3	24,04	17,45	24,55	17,55
Trésor fin d'année	14,41	-2,75	12,98	20,03	24,04	17,45	24,55	17,55	59,58

ANNEXE -18 .Tableau de la rentabilité des fonds propres (hypothèse pessimiste)

RUBRIQUE	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
CAPROS	23,4								
DIVIDENDES			1,35	2,63	2,72	2,86	2,99	2,98	2,98
très anuelle	14,41	-2,75	12,98	20,3	24,04	17,45	24,55	17,55	59,58
FFA	-8,99	-2,75	14,33	22,93	26,76	20,31	27,54	20,53	62,56
VAN(20%)	80,04								
TRI	17,81%								

ANNEXE -19.Tableau de calcul de la rentabilité des actionnaires (hypothèse pessimiste)

Rubrique	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
Capros	23,4								
Dividendes très finale			1,35	2,63	2,72	2,86	2,99	2,98	2,98
									188,11
FFA	-23,4		1,35	2,63	2,72	2,86	2,99	2,98	191,09
VAV(15%)	27,9								
TRI	23%								

ANNEXE – 20.Tableau de calcul de la rentabilité des capitaux investis (hypothèse pessimiste)

	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8
FF COURANT									
FF courant	-37,6	1,01	28,74	49,27	52,95	46,15	52,95	37,45	78,45
Inflation		1,02	1,03	1,05	1,06	1,08	1,1	1,1	1,1
FF Annuel courant	-37,6	1,03	29,6	51,73	56,13	49,84	58,25	5,59	86,3
Impôt			5,8	11,26	11,63	12,26	12,83	12,75	12,75
Ffactualisé	-37,6	1,03	23,8	40,47	44,5	37,58	45,42	-7,16	73,55
VAN(12%)	110,44								
TRI	16,89%								

ANNEXE -18. QUESTIONNAIRES D'ENQUÊTE.

C'est dans le cadre d'une étude de réalisation d'un projet professionnel pour le mémoire de fin de formation en MBA Gestion de projet au CESAG que ce questionnaire est élaboré.

Type de structure.....

Noms et prénoms.....

Fonction.....

Adresse.....

Date et heure d'entretien.....

1. Dans votre activité quotidienne de votre entreprise, avez- vous besoins des conseils.

- Oui
- Non

Si non dans quels domaine souhaiteriez – vous être conseillé ?

2. Avez-vous déjà collaboré avec un conseil extérieur concernant les problèmes de votre entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui êtes vous satisfait de sa prestation.

3. Selon vous quel(s) type(s) de structure êtes prêt à vous adressez afin d'être conseillé au mieux.

- Cabinet d'audit et de contrôle.
- Cabinet spécialisé dans l'entrepreneuriat ;
- Avocat, notaire ;
- Expert Comptable
- Autre(s) (à préciser.....)

4. Souhaiteriez – vous que les activités de votre structure soient assister et accompagner par un Cabinet pour plus de transparence ?

- Oui

- Non
5. Dans la confection de votre budget, prévoyez – vous une ligne pour la prestation de ce genre de service ?
- Oui
 - Non
- Si oui montant (en chiffre.....)
6. Combien seriez – vous prêt à payer par an pour vos prestations ?
Montant en chiffre (.....FCFA)
7. Pour des services d'assistance et d'accompagnement, quel serez votre avis pour un prix de 200.000f ?
- Moins chère
 - Acceptable
 - Trop élevé
8. Qu'en pensez – vous pour un prix de 400.000f minimum pour un service de formations ?
- Moins chère
 - Acceptable
 - Trop élevé
9. Connaissez – vous un ou des Cabinets évoluant dans le domaine d'assistance et d'accompagnement des projets à Lomé au Togo ?
- Oui, citez – le(s)
 - Non
10. Qu'en pensez – vous de la création d'un Cabinet d'assistance et d'accompagnement des projets à Lomé ?
11. Seriez – vous prêt à vous engagé à signé un contrat d'assistance et d'accompagnement de votre structure ?
- Oui
 - Non.

Nous vous rassurons de la confidentialité des informations reçus, qui seront utilisés rien que dans le cadre de ce mémoire.