



Institut d'Ingénierie de l'Eau et
de l'Environnement

Etude de faisabilité de la création de la société Nusapé au Togo

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du Master 2 en
Management Stratégique et Opérationnel

Présenté par :

M. TSIKPE Kodjovi Akognanou

Cohorte C0713

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements s'adressent à tous ceux qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à la rédaction de ce mémoire. Il s'agit de :

M. Eloge HOUSSOUNOUKPE, Chef Projet Mobile Money à TOGO CELLULAIRE,

M. Gafarou TAIROU, Responsable des Opérations à DHL-TOGO,

M. Elom APETOH, Administrateur Système à Moov Togo,

M. Florent TOVIGNAWOU, Commerçant au Grand Marché de Lomé,

M. SALMA Bougoune, Directeur de la société Electrom,

A tous les enseignants du 2IE.

RESUME

Le commerce traditionnel est pratiqué dans notre société depuis la nuit des temps sous diverses formes, allant du troc aux échanges commerciaux transfrontaliers. Par contre, sa version virtuelle, encore appelée commerce électronique, apparue dans les pays développés, tend à s'imposer dans notre monde de plus en plus globalisé comme un moyen plus efficace d'échanges, et de surcroît, un facteur de croissance des pays. Pourtant, la mise en œuvre de ces progrès technologiques nécessite des pré-requis et une planification.

Pour donner une réponse appropriée à ce phénomène, et combler le fossé numérique autant que faire se peut, l'Afrique se doit de susciter des géants locaux du commerce électronique. Ce besoin est d'autant plus pertinent que l'Afrique, avec ses spécificités, a besoin de créer sa propre façon de faire le commerce électronique.

La présente étude est une contribution à l'atteinte de cet objectif. Elle s'inscrit dans une logique d'adaptation de la pratique occidentale du commerce électronique à l'environnement économique togolais et sous régional. Pour y arriver, elle propose la création d'une société appelée Nusapé, qui veut dire « l'endroit où on vent » en Ewé, langue parlée au sud du Togo.

La démarche a consisté à réaliser une étude de marché, qui a permis de confirmer qu'il existe bel et bien une demande. Ensuite, une offre commerciale correspondant a été produite pour satisfaire cette demande. Les travaux se terminent par une étude de faisabilité suivant les critères coûts et bénéfices d'une part, et la cohérence stratégique de l'autre.

Mots clés :

- 1- Commerce
- 2- E-commerce
- 3- Fossé numérique

ABSTRACT

Traditional trade is practiced in our society since the dawn of time in various forms, ranging from barter to cross-border trade. However, its virtual version, also known as e-commerce, that emerged in developed countries, is gaining ground in our globalized world as a more efficient means of exchange, and in addition, a growth factor for countries. Yet the implementation of these technological advances requires prerequisites and planning.

To give an appropriate response to this phenomenon, and bridging the digital divide as much as possible, Africa needs to raise local giants of electronic commerce. This need is all the more relevant that Africa, with its specificities, needs to create its own way to do e-commerce.

This study is a contribution to achieving this goal. It is part of a logical adaptation of the Western practice of e-commerce for Togo and sub-regional economic environment. To achieve this, it proposes the creation of a company called Nusapé, which means "marketplace" in Ewe, the language spoken in southern Togo.

The approach was to carry out a market study, which confirmed that there is indeed a demand. Then a corresponding commercial offer was produced to meet this demand. The work ends with a feasibility study following the costs and benefits criteria on one hand, and the strategic coherence on the other.

Keywords :

- 1- Commerce
- 2- E-commerce
- 3- Numeric gap

LISTE DES ABREVIATIONS

API : Application Programming Interface

B2B : Business To Business

CMS : Content Management System

CMP : Café Mobile Payment

CNUCED : La Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement

CREC : Center for Research in Electronic Commerce

CSS : Cascading Style Sheet

ERP : Enterprise Ressource Planning, en français Progiciel de Gestion Intégré

GIM : Groupement Interbancaire Monétique

GSM : Global Service for Mobile communications

HTTP : HypeText Transfert Protocol

MMT : Mobile Money Transfer (Transfert d'argent par téléphones mobiles)

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	II
RESUME	III
ABSTRACT	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
SOMMAIRE	1
LISTE DES TABLEAUX	3
LISTE DES FIGURES	4
I. INTRODUCTION	5
II. PRESENTATION DU PROJET	6
2.1. PROBLEMATIQUE	6
2.2. OBJECTIFS.....	7
III. MATERIELS ET METHODES	8
3.1. L'ETUDE DE MARCHÉ	8
3.2. L'ANALYSE SWOT.....	9
3.3. L'ETUDE DE FAISABILITE DE L'OPPORTUNITE.....	11
IV. RESULTATS	12
4.1. RESULTATS DE L'ETUDE DE MARCHÉ	12
4.2. RESULTATS DE L'ANALYSE SWOT	20
4.3. LE COUT DU PROJET	22
4.4. LES BENEFICES DU PROJET	25
V : DISCUSSIONS ET ANALYSES	27
5.1. LA RELATION ENTRE LES COUTS ET LES BENEFICES	27
5.2. LA RELATION ENTRE LA COHERENCE STRATEGIQUE ET LA DIFFICULTE DE MISE EN ŒUVRE	27
5.3. RECOMMANDATIONS	28
VI : LE PLAN D'AFFAIRE	30
6.1. RESUME.....	30

Sommaire

6.2. OBJECTIFS.....	31
6.3. VUE SYNOPTIQUE DU PROJET	32
6.3. L'ETUDE DE MARCHÉ	34
6.4. ETUDE TECHNIQUE.....	37
6.5. ETUDE FINANCIERE	40
VII : CONCLUSIONS	45
BIBLIOGRAPHIE	46
ANNEXES	48
ANNEXE 1 : LE QUESTIONNAIRE	48

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 4.1 : La structure de l'échantillon	12
Tableau 4.2 : Classement par profession	13
Tableau 4.3 : Connaissance du Mobile Money	14
Tableau 4.4 : La concurrence	18
Tableau 4.5 : Vue synoptique du projet.....	19
Tableau 4.6 : Les frais d'installation	22
Tableau 4.7 : Aménagements et constructions	22
Tableau 4.8 : Le matériel d'exploitation	23
Tableau 4.9 : Matériel et mobilier de bureau.....	23
Tableau 4.10 : L'investissement : le volet matériel roulant	24
Tableau 4.11 : Fonds de roulement	24
Tableau 4.12 : Récapitulatif des investissements	25
Tableau 4.13 : Prévisions des ventes – Année 1	25
Tableau 4.14 : Prévision des ventes – Année 2	26
Tableau 4.15 : Prévision des ventes – Année 3	26
Tableau 5.1 : Les bénéfices prévisionnels	27
Tableau 6.1 : Vue synoptique du projet.....	32
Tableau 6.2 : La concurrence	35
Tableau 6.3 : Les partenaires	36
Tableau 6.4 : Bâtiments	37
Tableau 6.5 : Matériel d'exploitation	37
Tableau 6.6 : Matériel et mobilier de bureau.....	38
Tableau 6.7 : Matériel roulant	38
Tableau 6.8 : Tableau du personnel de l'entreprise.....	39

LISTE DES FIGURES

Figure 4.1 : Les sondages	12
Figure 4.2 : Classement par profession	13
Figure 4.3 : Connaissance du Mobile Money.....	14
Figure 4.4 : Adoption du Mobile Money.....	15
Figure 4.5 : Connaissance de l'internet	15
Figure 4.6 : Possession d'un ordinateur.....	16
Figure 4.7 : Vendre par internet	17
Figure 4.8 : Adoption du e-commerce.....	17

I. INTRODUCTION

Avec la convergence des secteurs des télécommunications et de l'informatique, un environnement des affaires en constante amélioration, ainsi que l'évolution de l'accès à internet dans nos villes, un nouveau marché est apparu. Le commerce électronique représente une opportunité réelle et très significative, avec comme premier avantage l'actuelle virginité du marché dans toute la sous-région ouest africaine.

Vu le caractère irréversible de cette évolution, le défi aujourd'hui pour les pays en développement est de pouvoir combler ce fossé digital mondial afin de bénéficier de la nouvelle économie et de se donner une place de choix dans la société des nations.

Ayant reçu une formation d'Ingénieur en Informatique, option Génie Logiciel, nous avons toujours nourrit l'ambition de contribuer à l'avènement et la vulgarisation du commerce électronique au Togo et dans la sous-région ouest-africaine. Cette ambition s'est déjà traduite par la création d'une plateforme de commerce électronique et de paiement par téléphones mobiles [2] en 2011.

L'exploitation commerciale de cette plateforme technique requérant des compétences additionnelles, ce projet nous a conduit à nous inscrire pour le Master en Management Stratégique et Opérationnel de l'Institut d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE), afin d'ajouter des compétences managériales à nos compétences techniques.

Ce mémoire, fruit de cette formation est une étude de faisabilité de la création de la société de commerce électronique nommée Nusapé. Cette étude posera les bases d'un business plan complet, ingrédient incontournable dans la création d'une activité économique viable.

Après un exposé du projet global et de ses objectifs, les matériels et méthodes utilisées dans cette étude seront présentés. Ensuite suivront les résultats obtenus, puis des discussions et analyses à propos de ces derniers.

II. PRESENTATION DU PROJET

Dans ce chapitre, le projet sera présenté en deux volets : d'abord la problématique ayant conduit à sa naissance, ensuite les objectifs qui lui sont assignés.

2.1. Problématique

La problématique de cette étude, qui constitue en même temps l'opportunité à saisir, se base sur deux constats :

- l'écrasante majorité des sites web en Afrique de l'ouest sont conçus pour répondre aux questions classiques « qui sommes-nous ? », « que faisons-nous ? » et « où sommes-nous ? ». Cette façon de communiquer devient de plus en plus obsolète, et correspond maintenant plus aux institutions publiques, gouvernementales et internationales, mais pas aux opérateurs économiques. Même pour ces derniers, un certain niveau d'interaction avec le public ciblé est requis de nos jours. En plus de répondre à ces questions, les entreprises sont intéressées par la croissance de leurs affaires. Nous pensons alors qu'il existe un marché pour un nouveau type de sites web, où les échanges, c'est-à-dire les achats, et même les livraisons, pourront être pris en charge directement ;
- les coûts liés à l'activité de commerce sont de plus en plus élevés. Le secteur de l'immobilier connaît une flambée significative des prix. La logistique, la location et la gestion des boutiques et magasins, la gestion du stock et des magasins, et des places de stands dans les marchés sont de plus en plus chères.

Parti de ces constats, et en comptant sur les capacités techniques de ses promoteurs, ce projet suggère une gestion plus efficiente des ressources, par leur mutualisation, et leur professionnalisation. Il veut proposer une plateforme de e-commerce permettant de résoudre les difficultés sus mentionnées.

2.2. Objectifs

2.2.1. Objectifs généraux

L'objectif principal est de faire une étude de faisabilité et de proposer une ou des offres techniques et commerciales rentables permettant à la future entreprise, de se donner une place de choix dans la sous-région en matière de commerce électronique.

Ces offres doivent être adaptées aux réalités locales. Il s'agira de prendre en compte notamment :

- le niveau de vie ;
- le manque d'infrastructures dans nos pays ;
- le niveau d'éducation des populations concernées.

Le défi est donc de trouver un système adapté à nos populations, qui n'est pas forcément une copie conforme de ce qui se fait sous d'autres cieux.

2.2.2. Objectifs spécifiques

L'atteinte des objectifs généraux passe optionnellement par l'obtention des résultats intermédiaires suivants :

- L'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) de l'idée ;
- l'évaluation de l'investissement sur les trois premières années du projet ;
- l'évaluation des coûts de productions ;
- le calcul du seuil de rentabilité.

Bien que non obligatoires dans cette étude, ces résultats seront nécessaires pour la rédaction d'un business plan.

III. MATERIELS ET METHODES

La méthodologie de travail s'inspirera des notions apprises aux cours d'élaboration de plans stratégiques, ainsi que du cours de méthodologie de recherche d'opportunités.

L'intrant principal est une étude de marché, menée sur le terrain. Ensuite vient une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces liées à l'idée, encore appelée analyse SWOT.

Elle se terminera par l'étude de faisabilité proprement dite.

3.1. L'étude de marché

3.1.1. La segmentation du marché

Une analyse du marché permet de dégager trois catégories de clients potentiels ayant des besoins spécifiques :

3.1.1.1. Les boutiques

On les retrouve dans les marchés, et aux abords des artères de la ville. Elles sont gérées par un à cinq employés, et constituent la plus grande tranche de la clientèle.

La caractéristique principale des boutiques est qu'elles disposent déjà d'une organisation interne, qu'il faudra perturber le moins possible.

3.1.1.2. Les personnes physiques

Ceux sont des personnes exerçant déjà une profession qui les occupe, mais qui ont des biens ou des services à vendre. Les sans-emploi aussi se classent dans cette catégorie.

Le besoin spécifique de ce segment de marché est au niveau de la mobilité. Les boutiques doivent pouvoir être gérées par des personnes occupées à d'autres tâches.

3.1.1.3. Les supermarchés

Cette catégorie concerne la grande distribution. Ils sont très bien connus par le public, proposent une très large gamme de produits, et ont les chiffres d'affaires les plus élevés. Certains disposent même de leur propre logistique pour la livraison.

De ce fait, elles seraient prêtes à adopter des solutions plus structurées, mais requérant plus de ressources, à condition que le retour sur investissement soit garanti.

3.1.2. Le questionnaire et les sondages

Afin de recueillir l'avis de la clientèle, la population précédemment ciblée a été approchée de plusieurs manières. Bon nombre d'entre eux sont concentrés dans les grands marchés du pays. Les gérants des boutiques installées aux abords des rues ont aussi été approchés. L'objectif est de mesurer auprès de ces derniers leur acceptation ou non de l'idée de commerce électronique.

Un questionnaire (voir annexe 1) conçu à cet effet leur a été soumis.

Les résultats de ce sondage se trouvent dans la quatrième partie de ce document.

3.1.3. Les concurrents et les partenaires

L'un des aspects importants de la conception d'un business model est l'analyse des acteurs déjà présents sur le marché. Comme le e-commerce est une nouveauté, l'attention se portera sur la façon dont le client satisfait présentement ses besoins. Il faudra repérer les acteurs derrière ces produits et en connaître les caractéristiques, et les points forts.

De même, certains acteurs actuellement présents pourraient collaborer avec Nusapé, soit parce qu'ils servent la même base de clientèle, soit parce qu'ils opèrent dans des domaines complémentaires. Il est extrêmement important de les identifier, afin de les analyser plus tard et d'étudier des possibilités d'établir des partenariats.

3.2. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sera l'occasion d'étudier la future entreprise de l'intérieur comme de l'extérieur.

Les forces et les faiblesses sont des caractéristiques intrinsèques qui identifient l'entreprise, et qui la différencient des autres entités similaires. On les appellera des forces lorsque ce sera des avantages permettant à l'entreprise de mieux faire que les autres, et faiblesses quand elles vont à son désavantage.

Les opportunités et les menaces concernent l'environnement extérieur dans lequel l'entreprise va évoluer. C'est une opportunité lorsque cet environnement est favorable à la croissance des activités de la société, et une menace si non.

L'analyse SWOT, combinée avec l'étude de marché, permettront de faire l'étude de faisabilité.

3.3. L'étude de faisabilité de l'opportunité

3.3.1. La relation entre les coûts et les bénéfices

L'établissement d'une relation, si elle existe, entre les coûts et les bénéfices, passe par la compréhension de certaines données clé. Il est nécessaire de connaître aussi précisément que possible la nature et le montant des investissements nécessaires au projet, les fonds de roulement, et la prévision des ventes.

La méthodologie ici consiste à produire les documents sus mentionnés, ainsi que toute autre donnée pouvant permettre de juger de la pertinence de l'opportunité.

3.3.2. La relation entre la cohérence stratégique et la difficulté de mise en œuvre

La cohérence stratégique étant une donnée subjective, l'établissement d'une relation entre cette dernière et la difficulté de mise en œuvre, fait appel au bon sens. Ce travail sera fait en prenant comme référence les missions que l'entreprise Nusapé s'est données.

Ensuite, l'évaluation de la difficulté de mise en œuvre prendra principalement en compte la complexité du travail technique à faire pour la mise en œuvre de la plateforme. Elle pourrait aussi être complétée du plan marketing et les éventuelles difficultés y afférentes, au cas échéant.

IV. RESULTATS

Dans cette quatrième partie, seront présentés les résultats des travaux. Nous commencerons par l'étude de marché, ensuite l'analyse SWOT, et terminerons par les résultats de l'étude de faisabilité.

4.1. Résultats de l'étude de marché

4.1.1. La segmentation du marché

Les sondages ont été faits entre les mois de janvier et mars 2015, dans les villes de Lomé et Kara. Durant cette période, il a été possible d'avoir les avis de 224 unités d'observables représentant 118 individus, 87 boutiques et 19 supermarchés à Lomé, et 105 personnes représentant 80 individus, 20 boutiques et 5 supermarchés à Lomé (voir tableau 4.1).

Tableau 4.1 : La structure de l'échantillon

	Lomé	Kara	Total
Individus	118	80	198
Boutiques	87	20	107
Supermarchés	19	5	24
Total	224	105	329

La figure 4.1 cumule les données des deux villes :

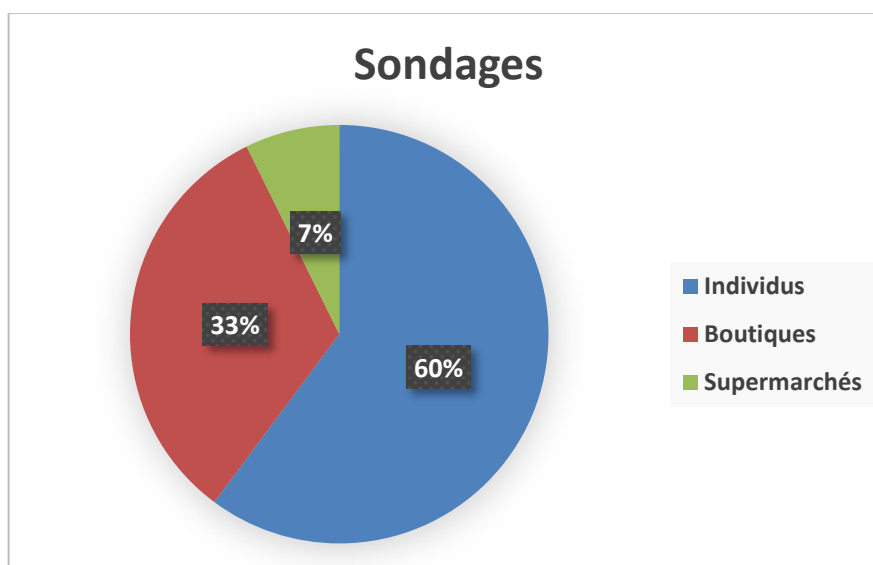


Figure 4.1 : Les sondages

Ces enquêtes ont permis de donner les réponses suivantes aux questions initialement posées.

a) *Quelles professions exercent les personnes interrogées ?*

Conformément à la segmentation qui a été faite au chapitre 3, le questionnaire cherche à distinguer ceux qui sont salariés, ceux qui font déjà le commerce, et ceux qui exercent toute autre profession libérale. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.2, et illustrés sur la figure 4.2.

Tableau 4.2 : Classement par profession

Profession	Lomé	Kara	Total
Salarié	56	20	76
Commerçant	67	50	117
Autres professions	101	35	136
Total	224	105	329

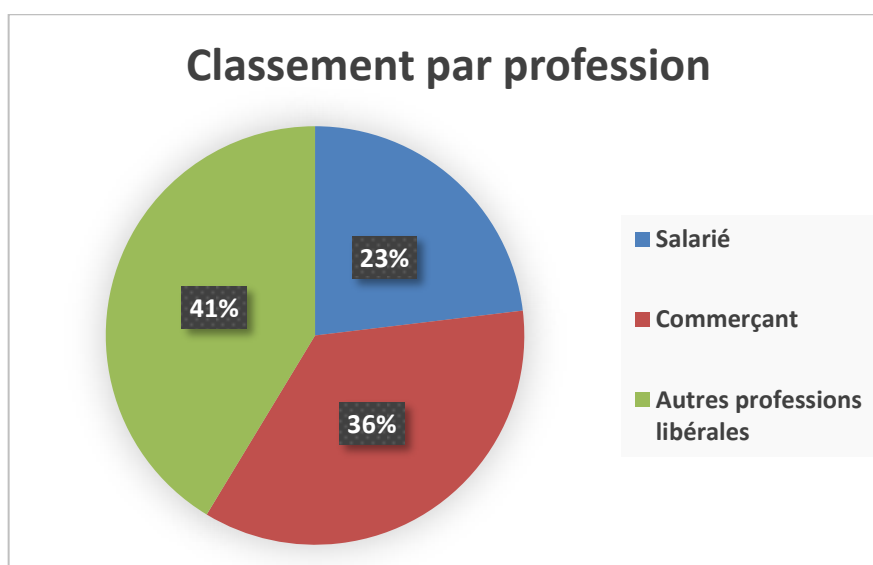


Figure 4.2 : Classement par profession

b) *Connaissent-ils le Mobile Money ?*

Connaître le mobile money c'est avoir utilisé au moins un des produits existants sur le marché, ou à défaut en comprendre le fonctionnement. Les réponses obtenues en se basant sur ces critères sont présentées dans le tableau 4.3 et illustrées sur la figure 4.3.

Tableau 4.3 : Connaissance du Mobile Money

Profession	Lomé	Kara
Individus	56	20
Boutiques	67	50
Supermarchés	101	35
Total	224	105

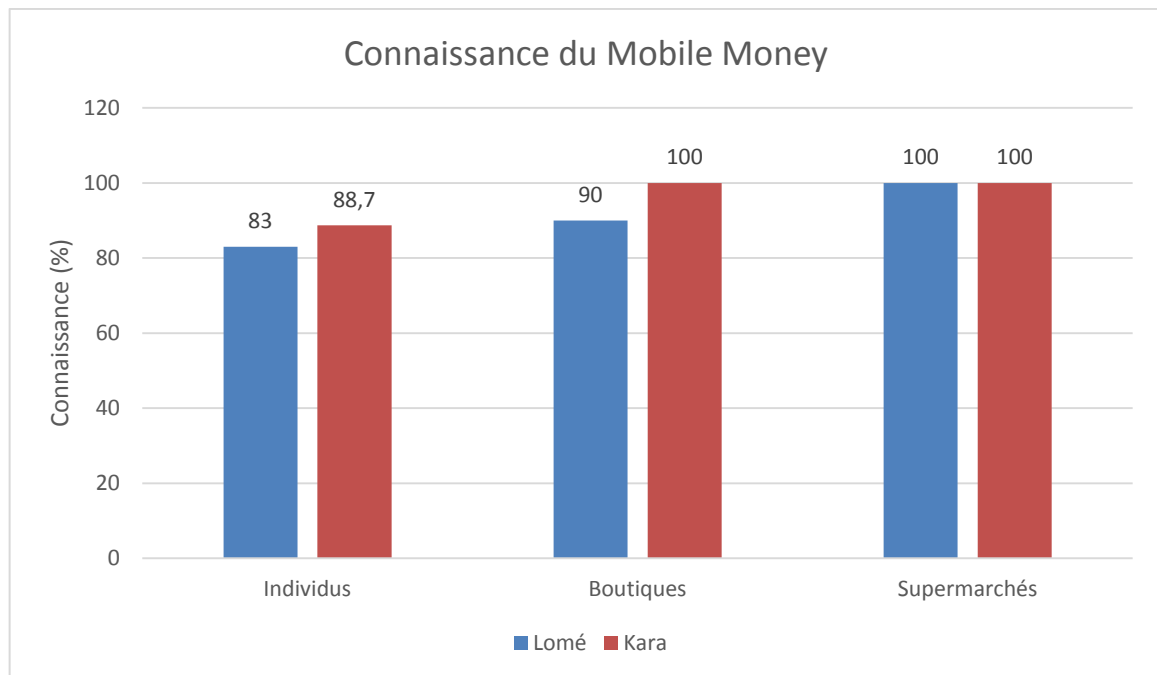


Figure 4.3 : Connaissance du Mobile Money

c) Accepteraient-ils être payés par le Mobile Money ?

Accepter être payé par mobile money signifie que les échanges entre le client et le vendeur ne se feront pas en espèces comme d'habitude. La figure 4.4 résume les réponses obtenues.

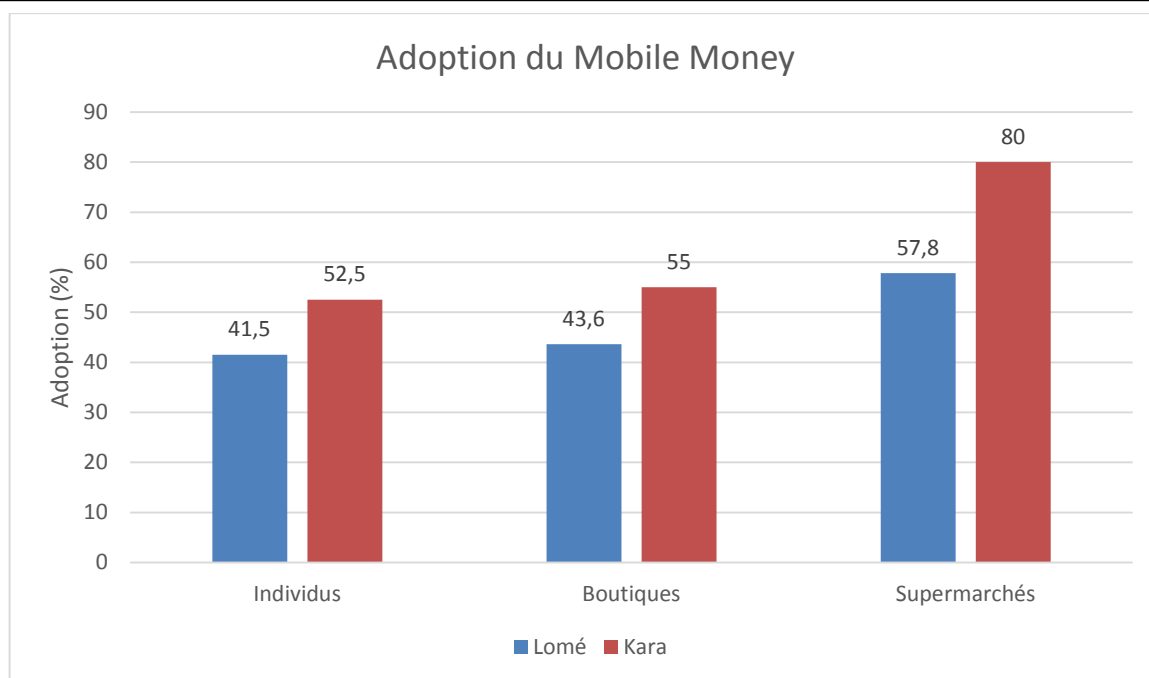


Figure 4.4 : Adoption du Mobile Money

d) *Connaissent-ils l'internet ?*

Connaître l'internet signifie que l'interlocuteur a de l'expérience en ce qui concerne la navigation sur le web et les recherches sur internet. Les résultats se trouvent en figure 4.5.

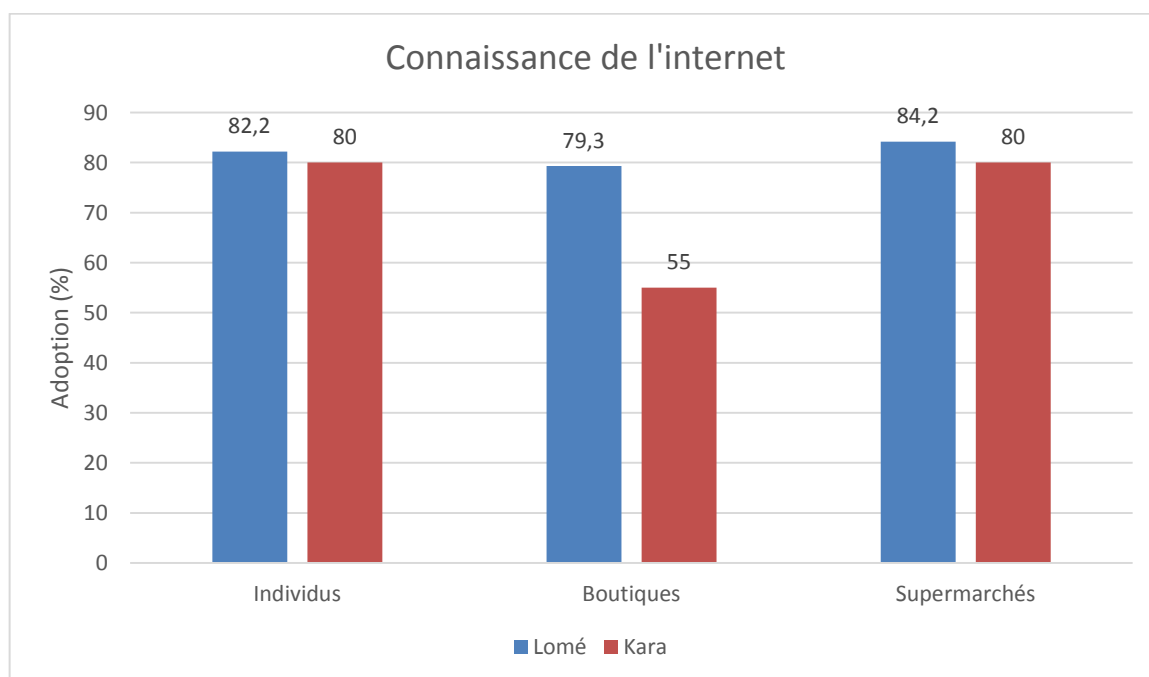


Figure 4.5 : Connaissance de l'internet

e) Possèdent-ils un ordinateur ?

Cette question cherche à déterminer si le client potentiel a accès à au moins un ordinateur dans son environnement immédiat. La figure 4.6 résume les réponses obtenues.

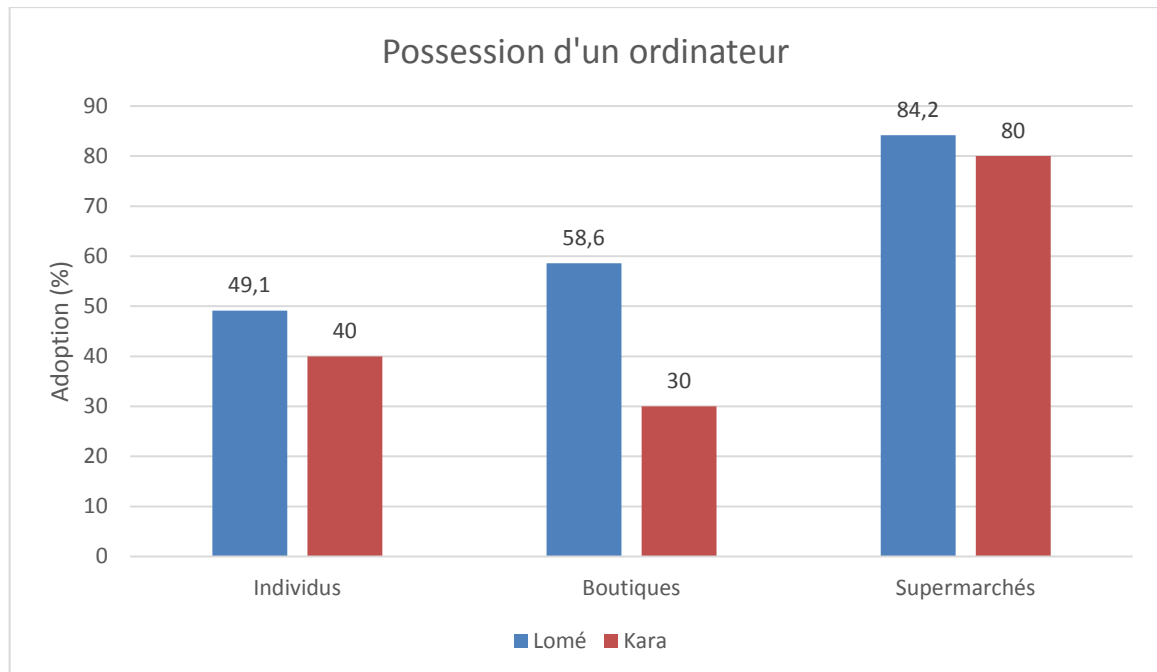


Figure 4.6 : Possession d'un ordinateur

f) Vendraient-ils sur un site web-commerce ?

Le questionnaire ici cherche à savoir si la personne interrogée serait favorable à une vente de ses articles par le biais d'un site web. La figure 4.7 montre les réponses obtenues à ce sujet.

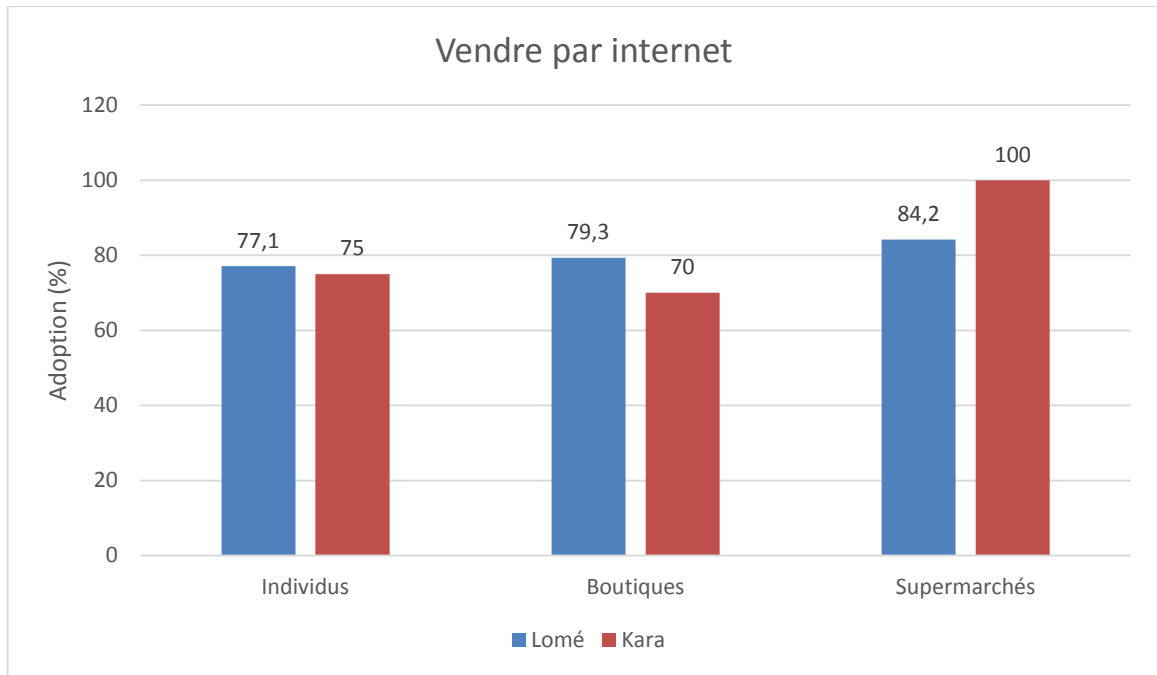


Figure 4.7 : Vendre par internet

g) Achèteraient-ils sur un site web e-commerce ?

Lorsque les clients affirment avoir une notion de l'internet et des sites web, il leur est alors demandé s'ils feraient volontiers leurs courses sur des sites web, plutôt que dans leurs marchés et boutiques habituelles. Les réponses sont traduites sur la figure 4.8.

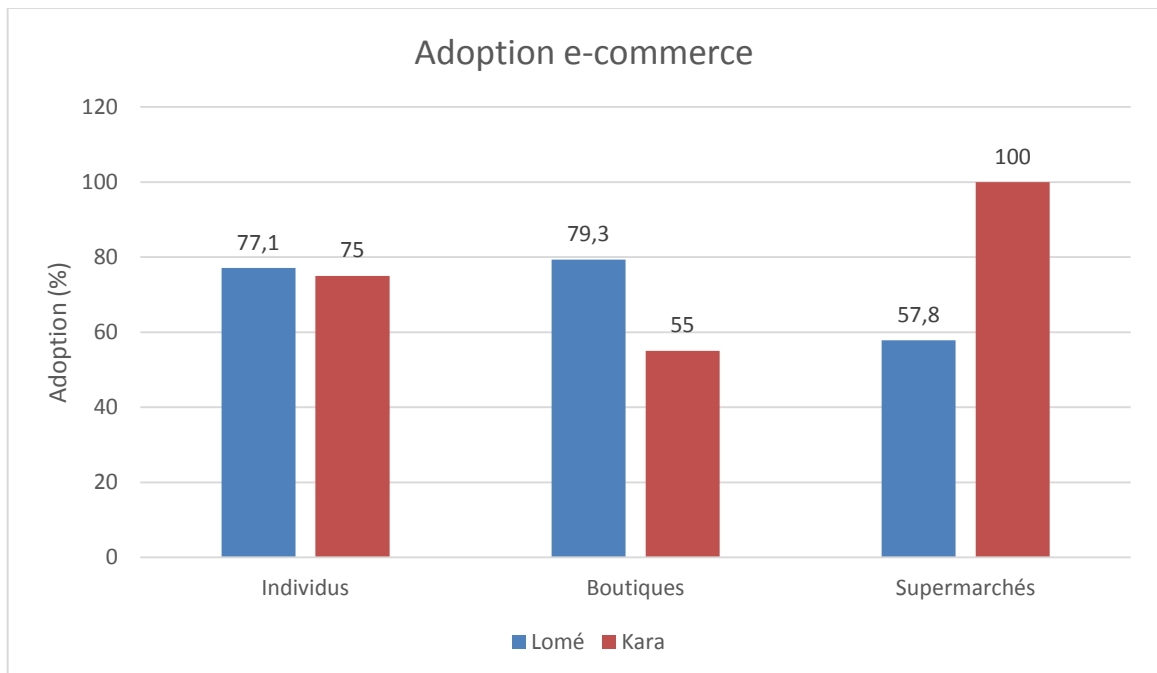


Figure 4.8 : Adoption du e-commerce

4.1.2. La concurrence

La concurrence directe, c'est-à-dire le business model tel que présenté par Nusapé, n'existe pas encore au Togo. Mais la concurrence actuelle peut se classer en deux catégories : les boutiques physiques, et les sites web d'achat-vente en ligne.

4.1.2.1. Les boutiques physiques

La pratique de facto pour une personne souhaitant faire du commerce est de louer une boutique ou un stand en bordure de rue, ou à l'intérieur d'un marché. Pour faire ses courses, le client aussi se rend automatiquement dans un marché, une boutique en ville, ou un supermarché. L'intention de cette étude n'est pas d'éliminer la pratique, mais de donner plus de choix au commerçant en leur proposant la vente en ligne, en plus des boutiques physiques. Cette situation est tellement bien assise qu'elle est adoptée par plus de 99% des commerçants.

4.1.2.2. Les sites d'achat-vente en ligne

Quelques opérateurs, ayant compris les potentialités du commerce électronique, s'y sont lancés avec divers modèles.

La plupart ont créé des sites avec leur propre label, et ne vendent que des produits provenant d'un magasin unique. Cela veut dire que le site web appartient au seul commerçant, qui en est propriétaire. Les plus connus sont mentionnés sur le tableau 4.4.

Tableau 4.4 : La concurrence

Acteur	Spécialité
Chronobusiness.tg	Livraison à Lomé à 500 CFA
Expressachat.com	Boutique en ligne B2C
Soukexpert.com	Commandes en France, avec livraison à Lomé
Assigame.com	Petites annonces
Tounkaa.com	Petites annonces et services

Certains ont opté pour le customer-to-customer (C2C), c'est-à-dire que le site sert à la fois pour la vente et pour l'achat. Toute personne peut déposer une annonce et exposer des articles à vendre. Ces derniers peuvent alors être achetés par d'autres visiteurs du site.

4.1.3. Les partenaires

L'activité de Nusapé se base sur quelques partenariats clés.

4.1.3.1. Les sociétés de transport et logistique

Les produits vendus sur les sites seront livrés par des partenaires, spécialistes dans la livraison à domicile.

Pour rendre un service de qualité, il est prévu sur la plateforme une concurrence entre plusieurs opérateurs de livraison.

Pour la livraison à domicile, comme pour le transport interurbain, les sociétés de courrier express ou de transport se révèlent être des partenaires clés. Les acteurs de courrier express international les plus connus sont : DHL, EMS, UPS et Federal Express. Les transporteurs nationaux sont Rakieta, Adji Transport, et La Poste.

4.1.3.2. Les opérateurs de transfert d'argent

L'objectif est de proposer aux clients un maximum de moyens de paiement.

A part le paiement à la livraison, le Togo compte beaucoup de sociétés de transfert d'argent comme Western Union, Wari, Moov, et ChronoCash. Elles ont une place importante dans le système. Les transferts d'argent par téléphones mobiles comme Flooz, sont les solutions privilégiées.

La plateforme Nusapé est conçue pour permettre des partenariats avec les opérateurs de transfert d'argent et de Mobile Money existants. Ils pourraient s'intégrer à la plateforme de Nusapé, avec un minimum de configuration.

Ces partenaires potentiels sont :

Tableau 4.5 : Vue synoptique du projet

Acteur	Spécialité
Western Union	Transfert d'argent international
Moov (Flooz)	Mobile money, achats et paiement de factures
ChronoCash	Transfert d'argent national par SMS
Wari	Plateforme africaine de transfert d'argent et paiement de factures
La Poste (TEN)	Transfert Express National

Certains d'entre eux ont déjà manifesté leur enthousiasme pour collaborer avec Nusapé.

4.2. Résultats de l'analyse SWOT

4.2.1. Les forces

S1 : Technologie de pointe

La plateforme technique de Nusapé se base sur des technologies éprouvées, respectant les standards actuels.

S2 : Programme de formation

Afin d'avoir du personnel de qualité répondant aux exigences des concepteurs, il est prévu dès le début de former le personnel, chacun dans son corps de métier. Quatre catégories de formations sont prévues : les webmasters, les graphistes, les commerciaux et les développeurs.

D'autre part, tout le personnel bénéficiera de formations en matière de travail en équipes, puis en culture d'entreprise.

4.2.2. Les faiblesses

W1 : L'administration des boutiques en ligne

L'administration d'une boutique en ligne implique l'inscription des produits, la fixation des prix, les promotions et plusieurs autres opérations. Elle requiert des compétences en informatique, que notre clientèle potentielle n'a pas forcément.

W2 : L'adressage

L'adressage des rues et des immeubles n'est pas encore terminée au Togo. Cela pourrait rendre les livraisons difficiles.

4.2.3. Les opportunités

O1 : Virginité du marché

Bien que certains acteurs se soient récemment lancés dans le commerce électronique au Togo, l'activité n'est pas très connue au Togo.

O2 : Facilité d'expansion à l'international

Vu que le business model est centré autour d'une plateforme web, cela rend très facile son extension vers d'autres pays dans un futur plus ou moins proche.

O3 : Contexte socio-politique

L'entrepreneuriat des jeunes et la publication de sites web aux contenus locaux sont très encouragés par le gouvernement. Pour cela, ces projets sont vivement soutenus, soit par des financements, soit par la formation des promoteurs, soit par la promotion, ou encore par la facilitation des conditions d'installation.

4.2.4. Les menaces

T1 : Le faible taux d'accès à l'énergie électrique

Beaucoup d'efforts sont fournis par les gouvernants, mais le taux d'accès à l'énergie électrique n'est pas encore satisfaisant. Sans cette énergie, les activités de Nusapé n'auront tout simplement pas lieu.

T2 : Le faible taux d'accès à l'internet

Après l'énergie, l'accès internet est l'ingrédient important nécessaire pour la réalisation du projet. De façon sommaire, on peut dire que les grandes villes et les grands axes routiers du pays ont une couverture acceptable de connexion internet. Mais les prix pratiqués sont très élevés.

T3 : Le concept de e-commerce, peu connu

Acheter à distance, payer à distance, puis se faire livrer, est très peu connu par la population togolaise. Cela constitue un challenge important qu'il faudra prendre en compte.

4.3. Le coût du projet

Le coût du projet est un élément clé de l'étude de faisabilité d'une opportunité. Il est évalué ici suivant différentes rubriques à savoir les frais d'installation, les aménagements et constructions, le matériel d'exploitation, le matériel et mobilier de bureau, le matériel roulant, et les fonds de roulement. Ces différentes rubriques sont présentées sur les tableaux 4.6 à 4.12.

4.3.1. Frais d'installation

Tableau 4.6 : Les frais d'installation

Désignation	Coût
Frais d'installation	
Frais de prestation du CFE	58 250
Autres frais	50 000
Sous-total Frais d'installation	108 250

4.3.2. Aménagements et constructions

Tableau 4.7 : Aménagements et constructions

Désignation	Coût
Aménagements et construction	
Caution pour location bureaux à Lomé	2 400 000
Caution pour location bureaux à Kara	1 200 000
Entretien et décoration bureaux	1 500 000
Sous-total Aménagements et constructions	5 100 000

4.3.3. Le matériel d'exploitation

Le tableau 4.8 présente la liste du matériel d'exploitation nécessaire.

Tableau 4.8 : Le matériel d'exploitation

Désignation	P.U.	Qté	Prix
MATERIEL D'EXPLOITATION			
Ordinateur desktop	500 000	6	3 000 000
Ordinateur laptop	400 000	6	2 400 000
Clé 3G + Carte SIM	45 000	8	360 000
Compteur Electricité	150 000	1	150 000
Téléphone Illico	40 000	5	200 000
Téléphone Android	60 000	5	300 000
Récepteur GPS	150 000	3	450 000
Appareil photo	200 000	4	800 000
Accessoires de cartographie	50 000	5	250 000
Imprimante-scanner	75 000	4	300 000
Matériel marketing	100 000	20	2 000 000
Abonnement connexion internet	75 000	1	75 000
Sous-total Matériel d'exploitation			10 285 000

4.3.4. Matériel et mobilier de bureau

Le mobilier de bureau nécessaire pour la société se trouve sur le tableau 4.9.

Tableau 4.9 : Matériel et mobilier de bureau

Désignation	P.U.	Qté	Prix
MATERIEL ET MOBILIER DE BUREAU			
Table	40 000	8	320 000
Chaise	20 000	8	160 000
Bureau	60 000	4	240 000
Fauteuil	40 000	4	160 000
Fournitures de bureau	50 000	1	50 000
Ventilateur	50 000	3	150 000
Sous-total Matériel et mobilier de bureau			1 080 000

4.3.5. Le matériel roulant

Tableau 4.10 : L'investissement : le volet matériel roulant

Désignation	Prix Unitaire	Qté	Total annuel
MATERIEL ROULANT			
Moto 2 roues	400 000	2	800 000
Moto 3 roues	800 000	2	1 600 000
Véhicule	5 000 000	1	5 000 000
Sous-total Matériel roulant			7 400 000

4.3.6. Fonds de roulement

Les fonds de roulement (Tableau 4.11) sont les ressources financières nécessaires pour le fonctionnement de la société.

Tableau 4.11 : Fonds de roulement

Désignation	P.U.	Qté	Total annuel
FONDS DE ROULEMENT			
Formation du personnel	440 000	4	1 760 000
Loyer	300 000	12	3 600 000
Entretien bureaux	50 000	12	600 000
Salaires	1 290 000	12	15 480 000
Carburant	150 000	12	1 800 000
Téléphone	100 000	12	1 200 000
Connexion Internet	100 000	12	1 200 000
Services Cloud Computing	250 000	12	3 000 000
Publicité	60 000	12	720 000
Sous-total Fond de roulement			29 360 000

Les fonds de roulements pour la première année se chiffrent à 29 360 000 F CFA, soit une moyenne de 2 446 667 F CFA par mois.

4.3.7. Récapitulatif des investissements

Le tableau 4.12 récapitule les investissements nécessaires au démarrage du projet.

Tableau 4.12 : Récapitulatif des investissements

Désignation	Montant
Frais d'installation	108 250
Aménagements et constructions	5 100 000
Matériel d'exploitation	10 285 000
Matériel et mobilier de bureau	1 080 000
Matériel roulant	7 400 000
Fonds de roulement	29 360 000
Total	53 333 250

4.4. Les bénéfiques du projet

Les bénéfiques du projet sont constitués par les ventes de la future société. Ces ventes prévisionnelles pour les trois premières années sont estimées sur les tableaux 4.13 à 4.15.

Tableau 4.13 : Prévisions des ventes – Année 1

Mois	Nusapé Basic	Nusapé Premium	Total
Janvier	0	0	0
Février	0	0	0
Mars	60 000	0	60 000
Avril	140 000	0	140 000
Mai	400 000	0	400 000
Juin	1 000 000	0	1 000 000
Juillet	1 600 000	0	1 600 000
Août	2 400 000	50 000	2 450 000
Septembre	3 200 000	250 000	3 450 000
Octobre	3 600 000	300 000	3 900 000
Novembre	4 000 000	300 000	4 300 000
Décembre	4 400 000	300 000	4 700 000
Total	20 800 000	1 200 000	22 000 000

Tableau 4.14 : Prévion des ventes – Année 2

Mois	Nusapé Basic	Nusapé Premium	Total
Janvier	4 800 000	500 000	5 300 000
Février	5 200 000	500 000	5 700 000
Mars	5 600 000	500 000	6 100 000
Avril	6 000 000	750 000	6 750 000
Mai	6 400 000	750 000	7 150 000
Juin	6 800 000	1 000 000	7 800 000
Juillet	7 200 000	1 000 000	8 200 000
Août	7 600 000	1 250 000	8 850 000
Septembre	8 000 000	1 250 000	9 250 000
Octobre	8 400 000	1 500 000	9 900 000
Novembre	8 800 000	1 500 000	10 300 000
Décembre	9 200 000	1 750 000	10 950 000
Total	84 000 000	12 250 000	96 250 000

Tableau 4.15 : Prévion des ventes – Année 3

Mois	Nusapé Basic	Nusapé Premium	Total
Janvier	9 600 000	1 750 000	11 350 000
Février	10 000 000	2 000 000	12 000 000
Mars	10 400 000	2 000 000	12 400 000
Avril	10 800 000	2 250 000	13 050 000
Mai	11 200 000	2 250 000	13 450 000
Juin	11 600 000	2 500 000	14 100 000
Juillet	12 000 000	2 500 000	14 500 000
Août	12 400 000	2 750 000	15 150 000
Septembre	12 800 000	2 750 000	15 550 000
Octobre	13 200 000	3 000 000	16 200 000
Novembre	13 600 000	3 000 000	16 600 000
Décembre	14 000 000	3 250 000	17 250 000
Total	141 600 000	30 000 000	171 600 000

V : DISCUSSIONS ET ANALYSES

5.1. La relation entre les coûts et les bénéfices

Le premier volet de l'évaluation d'une opportunité est l'analyse de la relation qui existe entre les coûts et les bénéfices. Nous ferons cette analyse en comparant les besoins en fonds de roulement (BFR) avec les ventes prévisionnelles sur les trois premières années. Cette comparaison est faite sur le tableau 5.1 où sont calculés les bénéfices brut prévisionnels.

Tableau 5.1 : Les bénéfices prévisionnels

Année	Année 1	Année 2	Année 3
BFR	29 360 000	29 360 000	29 360 000
Ventes prévisionnelles	20 800 000	84 000 000	141 600 000
Bénéfice brut	- 8 560 000	54 640 000	112 240 000

Une analyse approfondie des ventes prévisionnelles montre que le projet atteindra son seuil de rentabilité dans la première année de son lancement, plus précisément au huitième mois. Malgré cela, le bilan sur la première année enregistrera une perte d'un montant de 8 560 000 F CFA.

Cette situation s'inversera à partir de la deuxième année avec des bénéfices de 54 640 000 F CFA, puis s'établira positivement à 112 240 000 F CFA à la fin de la troisième année. D'un point de vue performances financières, ces résultats sont très motivants. Cela permet d'affirmer que l'opportunité mérite d'être saisie.

5.2. La relation entre la cohérence stratégique et la difficulté de mise en œuvre

La cohérence stratégique étant une donnée subjective, l'établissement d'une relation entre elle et la difficulté de mise en œuvre, fait appel au bon sens. Ce travail sera fait en prenant comme référence les missions que l'entreprise Nusapé s'est données.

La future société Nusapé a pour mission d'« *Améliorer la productivité des entreprises et des personnes en facilitant la rencontre de l'offre et de la demande* ».

L'opportunité faisant l'objet de cette étude étant un projet de e-commerce, cadre parfaitement bien avec la mission première de la société.

Ensuite, l'évaluation de la difficulté de mise en œuvre prend principalement en compte la complexité du travail technique à faire pour la mise en œuvre de la plateforme. A ce sujet, l'expérience et les compétences de l'équipe en place permettent de répondre en toute confiance. Il est opportun de noter qu'un prototype a déjà été réalisé, et qu'il est en phase de tests. Les retours de ces tests sont très encourageants.

5.3. Recommandations

5.3.1. Le marketing

L'analyse des résultats présentés montre que le produit est nouveau sur son marché. Un aspect à prendre en compte dans la mise en œuvre, est le marketing qui devra accompagner le lancement du produit, vu sa nouveauté. A cet effet, il est recommandé aux promoteurs d'associer des spécialistes en la matière, soit par le recrutement d'agents marketing expérimentés, soit par la sollicitation de l'expertise d'un cabinet.

5.3.2. Les partenaires

D'autre part, on note que l'activité de la société s'appuie sur des partenariats pour ses opérations. Afin d'assurer au maximum la cohésion avec les entités concernées, il est primordial que des contrats formels soient signés. Et puisqu'il est noté qu'il n'y a pas de juriste parmi le personnel, il est donc recommandé de solliciter des services de juristes compétents pour l'étude des conventions de partenariats.

Aussi, il faudra réétudier le business-model en définissant des mesures à prendre en cas d'éventuelles défaillances au niveau des partenaires. On pourrait par exemple mettre plusieurs partenaires en concurrence, pour réduire leur poids dans le système, ou prévoir une reprise de leurs activités par un personnel temporaire.

5.3.3. La politique de prix

La fixation des prix étant souvent difficile pour un nouveau produit prétendant à un nouveau marché, nous recommandons une démarche d'essais et d'adaptation des prix au marché, dès le

lancement des activités. Cela se fera en respectant le positionnement choisi par l'entreprise pour le produit.

5.3.4. Le statut juridique

Pour pouvoir déterminer le statut juridique approprié aux activités de la société, les aspects suivants sont à considérer :

- le type de relation qui lie la société Nusapé à ses clients directs que sont les commerçants,
- le type de relation qui lie la société Nusapé aux clients finaux que sont les acheteurs,
- la relation avec les partenaires de transfert d'argent,
- la relation avec les partenaires de transport et de livraison,
- la relation avec les développeurs web et les graphistes.

Il est recommandé que ces relations fassent l'objet de contrats écrits et signés avec l'accompagnement de juristes expérimentés en droit commercial.

Le statut de Société A Responsabilité Limitée (SARL) correspond le mieux à la situation de la société.

VI : LE PLAN D'AFFAIRE

Cette étude de faisabilité a permis d'étudier les conditions de réussite du projet. L'étape suivante sera la rédaction d'un business plan. Les résultats obtenus dans cette étude nous permettent d'en proposer les grandes lignes dans ce chapitre.

6.1. Résumé

Les produits

Nusapé met à la disposition de ses clients l'infrastructure nécessaire pour vendre sur internet. L'offre inclut non seulement les sites web pour l'exposition et la vente de biens physiques et virtuels, mais aussi une diversité d'options de paiements, ainsi que la livraison des produits vendus chez les clients finaux.

Le marché

En 2015, la population du grand Lomé est estimée à 1 700 000 d'habitants [1]. 38,7% de cette population, soit plus de 657 000 exerce le commerce comme métier. Chaque commerçant qui a alors besoin de se faire connaître et voir prospérer son activité, est un client potentiel pour Nusapé.

La clientèle cible est celle qui réunit les critères suivants :

- avoir, bien sûr, un bien physique ou virtuel à vendre ;
- disposer d'au moins un téléphone mobile ;
- avoir un magasin physique fixe situé à Lomé;
- dépenser au moins 50 000 F CFA par mois pour la location et l'entretien de sa boutique ou son magasin.

Ce marché est évalué à 200 000 vendeurs, pour 300 000 boutiques.

Les charges d'un commerçant sont diverses. Elles vont de l'approvisionnement au stockage, en passant par le loyer, l'exposition, la publicité, et la livraison. En l'absence de statistiques fiables sur ces données, lorsqu'on considère que chaque commerçant dépense 20 000 F CFA par mois pour ses charges, on se retrouve avec un marché de l'ordre de 6 milliards par mois.

Les secteurs qui enregistrent les plus fortes croissances sont l'alimentation générale, les matériaux de construction, le high-tech, et l'habillement.

La stratégie de Nusapé est de tirer le maximum de cette niche, en rendant plus facile l'activité de commerce, et en gagnant la confiance des vendeurs par une innovation continue.

Aspects financiers

L'étude de marché et le plan marketing décrits dans ce business plan mènent à un profit de 54 640 000 F CFA dès la deuxième année, pouvant grimper à 112 240 000 F CFA à la fin de la troisième année.

Le seuil de rentabilité est de 2 446 667 F CFA par mois, et est prévu après huit mois d'exercice.

Il est important de noter que le seul fait de rassembler sur une seule plateforme informatique :

- une base de données sur les opérateurs économiques ;
- les différents produits et services proposés ;
- l'activité au niveau de chaque boutique, en termes de visites, de ventes, et plus généralement, de comportement des acheteurs ;

fait de Nusapé une entreprise à potentiel infini, et à fort taux de croissance, suivant un modèle semblable à ceux de Google et de Alibaba.

L'équipe de management

Juanito PARBEY, Docteur en Electronique, cumule une vingtaine d'années dans la Gestion d'entreprises et la création des business models.

Kodjovi TSIKPE, Ingénieur en Informatique Option Génie Logiciel et spécialisé dans les e-services (e-commerce, e-procurement, e-gouvernement, e-administration etc...) est un expert du web. Il détient un Master en Management Stratégique et Opérationnel.

L'équipe a misé sur une technologie solide, respectant les normes en vigueur. Elle compte en plus sur un recrutement strict, basé non seulement sur la compétence, mais aussi sur la culture de l'entreprise. Enfin, ce business plan prévoit dès le début une formation du personnel destinée, entre autres, à partager cette vision avec tout le staff.

6.2. Objectifs

Le but de ce business plan est double :

- il s'agit d'abord pour les promoteurs d'effectuer une analyse de l'idée d'entreprise en suivant les règles de l'art;
- puis d'attirer de potentiels investisseurs que cette opportunité pourrait intéresser, afin de libérer le financement nécessaire.

6.3. Vue synoptique du projet

Tableau 6.1 : Vue synoptique du projet

Société de prestation de services e-commerce, dénommée Nusapé Sarl		
1	TITRE	Nusapé Sarl
2	SECTEUR	Economique
3	DOMAINE	Internet Transport-logistique Marketing
4	PAYS	Togo
5	NATURE JURIDIQUE	SARL
6	MARCHE CIBLE	Grandes entreprises Petites et moyennes entreprises Commerçants Individus
7	PORTEE GEOGRAPHIQUE	Togo
2	PORTEE HUMANITAIRE	Révolution dans le commerce Création d'emploi Création de richesse Contribution à la compétitivité du pays
3	DUREE DU PROJET	3 ans
4	DATE DE DEMARRAGE	Dès l'obtention du financement
5	ASSISTANCE DEMANDEE	Financière
6	MONTANT DU PROJET	41 438 600 F CFA
	- Financement sollicité	35 250 000 F CFA (84,46 %)
	- Apport des promoteurs	6 488 600 F CFA (15,54 %)
7	RESULTATS ATTENDUS	
	- Revenu Brut	84 000 000 F CFA avant taxes
	- Profit Net	54 640 000 F CFA avant taxes

Sur un total de 41 438 600 F CFA nécessaires, le promoteur prendra personnellement en charge 6 488 600 F CFA, soit 15,54% du financement. Il reste donc à trouver 35 250 000 F CFA.

6.3. L'étude de marché

6.3.1. La segmentation du marché

L'activité de commerce est très bien connue et pratiquée au Togo depuis la nuit des temps. La preuve en est que 38,7% de la population l'exercent à plein temps et l'ont comme source principale de revenus.

L'offre de Nusapé consiste à moderniser cette activité afin de la rendre plus productive. Une analyse du marché permet de dégager trois catégories de clients ayant des besoins spécifiques :

6.3.1.1. Les boutiques

On les retrouve dans les marchés, et aux abords des artères de la ville. Elles sont gérées par un à cinq employés, et constituent la plus grande tranche de la clientèle.

La caractéristique principale des boutiques est qu'elles disposent déjà d'une organisation interne, qu'il faudra perturber le moins possible.

6.3.1.2. Les personnes physiques

Ceux sont des personnes exerçant déjà une profession qui les occupe, mais qui ont des biens ou des services à vendre. Les sans-emploi aussi se classent dans cette catégorie.

Le besoin spécifique de ce segment de marché est au niveau de la mobilité. Les boutiques doivent pouvoir être gérées par des personnes occupées à d'autres tâches.

6.3.1.3. Les supermarchés

Cette catégorie concerne la grande distribution. Ils sont très bien connus par le public, proposent une très large gamme de produits, et ont les chiffres d'affaires les plus élevés. Certains disposent même de leur propre logistique pour la livraison.

De ce fait, elles seraient prêtes à adopter des solutions plus structurées, mais requérant plus de ressources, à condition que le retour sur investissement soit garanti.

6.3.2. La concurrence

La concurrence directe, c'est à dire le business model de Nusapé tel qu'il est exposé ici, n'existe pas encore au Togo.

Il existe certes des concurrents indirects, que sont les boutiques physiques et les boutiques en ligne.

6.3.2.1. Les boutiques physiques

Le besoin est actuellement entièrement couvert par les boutiques physiques. Ce modèle historique a l'avantage d'être bien maîtrisé par nos populations. Un autre avantage, et pas des moindres, est le mode de paiement qui se fait dans les boutiques physiques : le main à main. Il est perçu comme étant plus sûr que les chèques, les paiements par mobiles et autres.

6.3.2.2. Les boutiques en ligne

Certains opérateurs, ayant compris le vide dans ce secteur, se sont lancés dans le commerce en ligne, mais en créant une boutique unique censée répondre au besoin. En voici quelques exemples :

Tableau 6.2 : La concurrence

Acteur	Spécialité
Chronobusiness.tg	Livraison à Lomé à 500 CFA
Expressachat.com	Boutique en ligne B2C
Soukexpert.com	Commandes en France, avec livraison à Lomé
Assigame.com	Petites annonces
Tounkaa.com	Petites annonces et services

Certains, comme tounkaa.com ont plutôt choisi le modèle C2C (Customer to customer), c'est-à-dire que sur le même site web, il est possible d'acheter et de vendre.

6.3.3. Les partenaires

Selon les préférences des clients directs, ou des clients finaux, Nusapé va compter sur deux partenariats clés : les plateformes de paiements et les transporteurs.

6.3.3.1. Les plateformes de paiements

La plateforme Nusapé est conçue pour permettre des partenariats avec les opérateurs de transfert d'argent et de Mobile Money existants. Ils pourraient s'intégrer à la plateforme de Nusapé, avec un minimum de configuration.

Ces partenaires potentiels sont :

Tableau 6.3 : Les partenaires

Acteur	Spécialité
Western Union	Transfert d'argent international
Moov (Flooz)	Mobile money, achats et paiement de factures
ChronoCash	Transfert d'argent national par SMS
Wari	Plateforme africaine de transfert d'argent et paiement de factures
La Poste (TEN)	Transfert Express National

Certains d'entre eux ont déjà manifesté leur enthousiasme pour collaborer avec Nusapé.

6.3.3.2. Les transporteurs

Pour la livraison à domicile, comme pour le transport interurbain, les sociétés de courrier express ou de transport se révèlent être des partenaires clés. Il y en a une pléthore au Togo, dont les plus connus sont DHL, EMS, UPS, Federal Express et TNT. Ces derniers sont spécialisés dans le courrier express international. Mais il existe aussi des nationaux, comme Rakieta, Adjil Transport, et La Poste.

6.4. Etude technique

L'ambition de Nusapé est de transporter le commerce dans un monde virtuel ! L'objet de ce chapitre est de faire un inventaire des ressources nécessaires pour la réalisation de cette ambition.

6.4.1. Description du matériel à acquérir

Bâtiments

Tableau 6.4 : Bâtiments

Désignation	Surface	Quantité
Section Graphisme	16 m ²	1
Section Recherche & Développement	20 m ²	1
Direction Générale	20 m ²	1
Secrétariat	16 m ²	1
Hall accueil	20 m ²	1

Matériel d'exploitation

Tableau 6.5 : Matériel d'exploitation

Désignation	Unité	Quantité
Ordinateur fixe	Unité	6
Ordinateur portable	Unité	6
Clé 3G + Carte SIM	Ens	4
Téléphone Illico	Unité	5
Téléphone Android	Unité	5
Récepteur GPS	Unité	3
Appareil photo	Unité	2
Accessoires de photographie	Ens	2
Imprimante-scanner	Unité	2
Abonnement Electricité	Unité	1
Abonnement Téléphone et Internet	Unité	1

Matériel et mobilier de bureau

Tableau 6.6 : Matériel et mobilier de bureau

Désignation	Unité	Quantité
Fauteuil	Unité	4
Bureau	Unité	4
chaise	Unité	8
Table	Unité	8

Matériel roulant

Tableau 6.7 : Matériel roulant

Désignation	Unité	Quantité
Moto	Unité	7
Tricycle	Unité	2
Véhicule	Unité	1

6.4.2. Le recrutement du personnel

La société comptera sur un effectif de 12 employés. Le tableau 6.8 définit leurs attributions.

Tableau 6.8 : Tableau du personnel de l'entreprise

Poste	Effectif
Développeur d'application	2
Chargé de la maintenance et du développement de la plateforme technique	
Graphiste - Photographe	2
<ul style="list-style-type: none"> - S'occupe de la prise des photos et de la conception des images, de leur traitement, et de leur mise en ligne, sur les sites des clients - S'occupe de la conception du site web 	
Webmaster	2
Assiste les clients dans l'administration de leurs sites web, et assure une utilisation appropriée des différentes fonctions disponibles	
Agent clientèle & marketing	2
Reçoit les demandes des clients et les dirige vers l'interlocuteur approprié Exécute le plan marketing en collaboration avec le Directeur Général	
Secrétaire	1
Assiste le Directeur Général	
Agent Livreur	2
Se charge de la livraison des produits achetés sur les boutiques	
Directeur Général	1
Définit et fait implémenter la stratégie de l'entreprise. Assure une exploitation appropriée des ressources disponibles pour la réalisation des objectifs assignés par les actionnaires.	
Total effectif	12

6.5. Etude financière

L'étude financière consistera à évaluer l'investissement que nécessite le projet, à montrer la structure de ce financement. Les ventes prévisionnelles et le seuil de rentabilité seront aussi évoqués.

6.5.1. Evaluation des investissements

Les investissements sont constitués des frais d'installation, des frais d'aménagement et de constructions, du matériel d'exploitation, des mobiliers, des frais de formation, et des fonds de roulement. Ces frais sont présentés dans les tableaux 6.9 à 6.16. Un résumé est fait dans le tableau 6.17.

6.5.1.1. Frais d'installation

Tableau 6.9 : Frais d'installation

Désignation	Coût
Frais de création	58 600
Frais annexes (transport, téléphone, documents etc.)	40 000
Total	98 600

6.5.1.2. Aménagement et constructions

Les frais d'aménagement et construction seront utilisés pour des travaux d'aménagement des locaux.

Tableau 6.10 : Aménagement et constructions

Désignation	Coût
Peinture	400 000
Menuiserie	272 000
Electricité	459 000
Décoration	369 000
Total	1 500 000

6.5.1.3. Matériel d'exploitation

Une partie de l'investissement servira à l'acquisition du matériel d'exploitation (tableau 6.11).

Tableau 6.11 : Matériel d'exploitation

Désignation	Unité	Qté	PU	Total
Ordinateur fixe	Unité	6	500 000	3 000 000
Ordinateur portable	Unité	6	400 000	2 400 000
Clé 3G + Carte SIM	Ens	4	45 000	180 000
Téléphone Illico	Unité	5	40 000	200 000
Téléphone Android	Unité	5	60 000	300 000
Récepteur GPS	Unité	3	100 000	300 000
Appareil photo	Unité	4	200 000	800 000
Accessoires de photographie	Ens	5	50 000	250 000
Imprimante-scanner	Unité	4	75 000	300 000
Total				7 730 000

6.5.1.4. Matériel et mobilier de bureau

Tableau 6.12 : Matériel et mobilier de bureau

Désignation	Unité	Qté	PU	Total
Table + chaise	Ens	8	60 000	480 000
Bureau	Unité	4	60 000	240 000
Fauteuil	Unité	4	40 000	160 000
Fournitures de bureau	Ens	1	50 000	50 000
Total				930 000

6.5.1.5. Matériel roulant

Pour son fonctionnement, et surtout pour la livraison, l'entreprise aura besoin de matériels roulant, comme le montre le tableau 6.13.

Tableau 6.13 : Matériel roulant

Désignation	Unité	Qté	PU	Total
Moto	Unité	7	400 000	2 800 000
Tricycle	Unité	2	800 000	1 600 000

Véhicule	Unité	1	5 000 000	5 000 000
Total				9 400 000

6.5.1.6. Formation des employés

Les coûts de la formation du personnel (tableau 6.14) sont prévus au financement.

Tableau 6.14 : Formation des employés

Désignation	Qté	Mensualité	Total
Formation Webmasters	4	100 000	400 000
Formation Graphistes	4	100 000	400 000
Formation Marketing	4	120 000	480 000
Formation Développeurs	4	120 000	480 000
Total			1 760 000

6.5.1.6. Fonds de roulement

Les fonds de roulement (tableau 6.15) sont constitués des services de cloud computing, comme la messagerie et les plateformes de développement collaboratif, mais aussi des coûts de communications.

Tableau 6.15 : Fonds de roulement

Désignation	Unité	Qté	Mensualité	Total
Services de Cloud Computing	Ens	1	320 000	3 840 000
Facture d'Electricité	Ens	1	200 000	2 400 000
Facture Internet Fixe	Ens	1	50 000	600 000
Facture Internet Mobile	Ens	10	150 000	1 600 000
Facture Téléphone	Ens	1	100 000	1 200 000
Publicité	Ens	1	100 000	1 200 000
Total				10 840 000

6.5.1.7. Salaires

Le tableau 6.16 présente l'investissement prévu pour les salaires du personnel.

Tableau 6.16 : Salaires

Désignation	Salaire mensuel	Salaire annuel	Qté	Total annuel
Développeur	150 000	1 800 000	2	3 600 000
Graphiste	100 000	1 200 000	1	1 200 000
Webmaster	100 000	1 200 000	2	2 400 000
Directeur	200 000	2 400 000	1	2 400 000
Secrétaire	80 000	960 000	1	960 000
Agent Clientèle & Marketing	100 000	1 200 000	2	2 400 000
Agent livreur	70 000	840 000	3	2 520 000
Comptable	0		0	0
Juriste	0		0	0
Total				15 480 000

6.5.1.8. Récapitulatif des coûts d'investissements

Le tableau 6.17 présente un résumé des coûts des investissements nécessaires au projet.

Tableau 6.17 : Récapitulatif des coûts d'investissement

Désignation	Coût
Frais d'installation	98 600
Aménagements et constructions	1 500 000
Matériel d'exploitation	7 730 000
Matériel et mobilier de bureau	930 000
Matériel roulant	9 400 000
Formation des employés	1 760 000
Fonds de roulement	10 840 000
Salaires	15 480 000
Total	41 738 600

6.5.2. Tableau de financement

Une partie des investissements sera prise en charge par le promoteur du projet (tableau 6.18).

Tableau 6.18 : Tableau de financement

Désignation	Coût total	Apport personnel	Nature
Frais d'installation	98 600	98 600	
Aménagements et constructions	1 500 000	1 500 000	
Matériel d'exploitation	7 730 000	1 800 000	2 laptops et 2 desktops
Matériel et mobilier de bureau	930 000	930 000	
Matériel roulant	9 400 000	400 000	1 moto
Formation des employés	1 760 000	1 760 000	
Fonds de roulement	10 840 000	0	
Salaires	15 480 000	0	
Total	41 738 600	6 488 600	

Sur un total de 41 438 600 F CFA nécessaires, le promoteur prendra personnellement en charge 6 488 600 F CFA, soit 15,54% du financement. Il reste donc à trouver 35 250 000 F CFA.

6.5.3. Remboursement des emprunts

Plusieurs personnes physiques et institutions seront approchées pour la recherche de financement. Les modalités de remboursement dépendront principalement des accords conclus avec celles d'entre elles qui accepteront nous accompagner.

Néanmoins, la situation financière prévisionnelle de l'entreprise permettra le remboursement de la totalité du financement demandé, sur trois années en partant du vingt-quatrième mois. Les mensualités seront alors de un million (1 000 000) de francs CFA.

VII : CONCLUSIONS

Cette étude de faisabilité de la création de la société Nusapé au Togo s'est concentrée sur l'évaluation du potentiel économique de l'idée. Mais les défis du commerce électronique au Togo et dans plusieurs autres pays, dépassent le périmètre du présent travail. On peut citer entre autres :

- l'accès à l'énergie ;
- l'accès à l'internet ;
- la cartographie et l'adressage de nos villes ;
- l'existence d'opérateurs de livraison à domicile ;
- la liberté de circulation des personnes et des biens entre pays ;
- et d'autres défis sociaux, et culturels.

Nous restons donc conscients que l'émergence du commerce électronique en Afrique, et plus spécifiquement au Togo, ne pourra se faire que lorsque tous ces difficultés seront surmontées.

Cette spécificité, loin de nous décourager, nous donne plutôt la conviction en tant qu'entrepreneurs, qu'il existe quelque part des modèles de e-commerce plus adaptés à l'Afrique, et que ces derniers restent à trouver.

Le modèle présenté dans l'étude qui s'achève est une contribution et un essai à la fois. Il sera mis à l'épreuve sur le terrain, et son taux de succès, ainsi que sa contribution à l'économie seront connus des années plus tard.

Nous voudrions aussi lancer un appel à tous les décideurs, tant au niveau national que continental, pour que l'opportunité du e-commerce soit saisie par des acteurs africains. Le temps est devenu un impératif, car la fenêtre d'opportunités qui s'ouvre à l'Afrique, lui permettant de réaliser un développement significatif du commerce électronique, et d'éviter de devenir dépendant des acteurs économiques extérieurs, est limitée.

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale
Résultats définitifs du Recensement Général de la Population et de l'Habitat
Novembre 2010
- 2) Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement,
Télécommunications, facilitation du commerce et efficacité commerciale.
1^{er} Juillet 1997
- 3) Conseil Economique et Social des Nations Unies
Forum pour le Développement Africain – Le commerce électronique en Afrique
Du 01 au 07 Août 2001 à Addis-Abeba en Ethiopie
- 4) ZORAYDA Ruth Andam,
E-commerce and e-business.
Mai 2003.
- 5) BITOUN Olivier,
E-commerce et distribution, comment internet bouscule les canaux de vente,
ACSEL, l'association de l'économie numérique.
- 6) Conseil Economique et Social des Nations-Unies, Commission Economique pour
l'Afrique,
Le commerce électronique en Afrique.
4-7 Septembre 2001
- 7) Anitesh Barua, Jon Pinnell, Jay Shutter, Andrew B. Whinston
Measuring the internet economy
Center for Research in Electronic Commerce
The University of Texas at Austin
<http://crec.bus.utexas.edu>, 1999
- 8) Ministère des Postes et Télécommunications
Déclaration de Politique Sectorielle
Stratégie de Promotion des Technologies de l'Information et de la Communication
(TIC)
République Togolaise

SITES WEB

- 9) www.stat-togo.org : Site internet de l'Institut National de la Statistique du Togo

Bibliographie

(avril 2015)

10) www.republicoftogo.com : Site web officiel du gouvernement togolais

(avril 2015)

11) donnees.banquemondiale.org/pays/togo : Site web de la banque mondiale

(avril 2015)

ANNEXES

Annexe 1 : Le questionnaire

Vous êtes Un individu Une boutique Un supermarché

Si vous êtes un individu, quelle est votre profession ?

Que vendez-vous ? ou que souhaiteriez-vous vendre ?

Avez-vous déjà effectué un transfert d'argent par téléphone mobile ? Oui Non
Exemple par Flooz, Wari, ChronoCash etc.

Faites-vous confiance à ce mode de paiement ? Oui Non

Accepteriez-vous que vos clients vous paient par ce canal ? Oui Non

Savez-vous utiliser l'internet ? Oui Non

Combien d'ordinateur avez-vous ? _____

Savez-vous ce que c'est qu'un site web ? Oui Non

Seriez-vous intéressé par un site web où vous pourriez directement vendre vos produits ?

Oui Non

A quelles conditions seriez-vous intéressé ? _____

A votre avis, combien pourrait coûter ce service, par mois ?

2 000 F CFA 10 000 F CFA 30 000 F CFA

Conseilleriez-vous ce service à un ami ?

Oui Non

